

TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHITTÄMINEN



Ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketalouden koulutus

Syksy, 2020

Jenni Tapanila

Liiketalouden koulutus
Visamäen kampus

Tekijä	Jenni Tapanila	Vuosi 2020
Työn nimi	Työnantajamielikuvan kehittäminen	
Työn ohjaaja	Leena Mäkinen	

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia, mitä tarkoitetaan työnantajamielikuvalla, miten työnantajamielikuva muodostuu sekä miten työnantajamielikuvaa voidaan kehittää ja mitata. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Yritys X, taloushallintoalan yritys Kanta-Hämeessä.

Tämä on toiminnallinen opinnäytetyö, joka koostuu teoreettisesta ja toiminnallisesta osuudesta. Teoreettinen viitekehys koostuu työnantajamielikuvaan, sen muodostumiseen sekä työnantajamielikuvan kehittämiseen ja mittaamiseen liittyvästä teoriasta. Toiminnallisen osuuden tuotoksena syntyi työnantajamielikuvan kehittämisen ja mittaamisen prosessimalli.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä teemahaastattelun muodossa. Haastattelu tehtiin Yritys X:n toimitusjohtajalle. Osana opinnäytetyötä oli tarkoitus toteuttaa kyselytutkimus yrityksen henkilöstölle, mutta Yritys X:n liiketoiminta myytiin kesken opinnäytetyöprosessin, minkä vuoksi kyselytutkimusta ei tehty.

Haastattelun tulosten ja prosessimallin perusteella voidaan todeta, että työnantajamielikuvan parantamiseksi yleisesti yrityksissä kannattaa panostaa etenkin työntekijä- ja hakijakokemukseen sekä määritellä työnantajan arvolupaus ja tavoitellut kohderyhmät. Prosessimallin toimivuutta tarkasteltaessa otettiin huomioon sen selkeys, ymmärrettävyys ja sovellettavuus eri aloilla. Prosessimallin käyttöönotto vaatii erilaisia resursseja ja jatkuvaa kehittämistä sekä sen täytyy olla mukautuvainen työelämän muuttuviin tarpeisiin.

Avainsanat Työnantajamielikuva, työnantajamielikuvan kehittäminen, rekrytointi, henkilöstöhallinto, markkinointi

Sivut 34 sivua, joista liitteitä 4 sivua

Degree programme in Business Administration
Hämeenlinna University Centre

Author	Jenni Tapanila	Year 2020
Subject	Developing Employer Image	
Supervisor	Leena Mäkinen	

ABSTRACT

The goal of this thesis was to study what is meant by the employer image, how the employer image is formed and how the employer image can be developed and measured. This thesis was made for Company X, an accounting company in Kanta-Häme.

This is a functional thesis consisting of a theoretical part and a functional part. The theoretical framework is based on a theory related to the employer image, its formation and the development and measurement of the employer image. The output of the functional part was a process model for developing and measuring the employer image.

The research was carried out using a qualitative research method in the form of a thematic interview. An interview was conducted with the CEO of Company X. As part of the thesis, a survey of the company's personnel was to be conducted, but Company X's business was sold during the thesis process, which is why the survey was not conducted.

Based on the process model and the results of the interview it can be stated that generally in order to improve the employer image in companies, it is worth investing in the employee and applicant experience in particular, defining the employer's value proposition and target groups. Clarity, comprehensibility, and applicability in different industries were considered when reviewing the functionality of the process model. The implementation of the process model requires various resources and continuous development, and it must be adaptable to the changing needs of working life.

Keywords Employer image, developing employer image, recruiting, human resources, marketing

Pages 34 pages including appendices 4 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA SEN MUODOSTUMINEN.....	2
2.1	Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva.....	2
2.2	Työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavat tekijät	3
2.2.1	Työntekijäkokemus.....	3
2.2.2	Hakijakokemus.....	4
2.2.3	Urakehitys- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palkitseminen	5
2.2.4	Visio, missio ja arvot	5
2.2.5	Viestintä ja sosiaalinen media	6
2.3	Rekrytointi ja työnantajamielikuva	6
2.4	Työnantajamielikuvan kehittämisen hyödyt.....	7
3	TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHITTÄMINEN JA MITTAAMINEN	9
3.1	Työnantajamielikuvan nykytilanteen kartoittaminen.....	9
3.2	Työnantajamielikuvan kehittäminen arvojen ja tavoitteiden pohjalta	10
3.3	Keinoja työnantajamielikuvan kehittämiseen.....	11
3.3.1	Tarvittavan osaamisen määrittely	11
3.3.2	Työnantajan arvolupauksen määrittely.....	11
3.3.3	Kumppanuudet	11
3.3.4	Sosiaalinen media, viestintä ja rekrytointimarkkinointi.....	12
3.3.5	Hakijakokemus ja rekrytointiprosessi	13
3.3.6	Työntekijöiden odotukset ja työnantajan arvolupauksen toteutus.....	14
3.4	Työnantajamielikuvan vaikuttavuuden mittaaminen	15
4	KEHITTÄMISTYÖNÄ PROSESSIMALLI	17
4.1	Tavoitteet ja toteutus.....	17
4.2	Tutkimusmenetelmä	19
4.3	Opinnäytetyön toimeksiantaja.....	19
4.4	Tutkimuksen tulokset	20
4.4.1	Rekrytoinnissa esiintyvät haasteet ja työnantajamielikuva	20
4.4.2	Tarvittava osaaminen ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen	21
4.4.3	Sosiaalinen media, rekrytointimarkkinointi ja oppilaitosyhteistyö.....	21
4.4.4	Mittarit työnantajamielikuvan kehittämisessä	22
4.5	Muutokset toiminnallisen osuuden toteutukseen	22
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	26
	LÄHTEET	29
	HAASTATTELUT.....	30

Liitteet

Liite 1 Haastattelukysymykset

Liite 2 Kyselylomake sisäisen työnantajamielikuvan tutkimiseksi

Liite 3 Kyselylomake ulkoisen työnantajamielikuvan tutkimiseksi

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona taloushallintoalan yritykselle, Yritys X:lle. Opinnäytetyön aihe valikoitui toimeksiantajan kehitystarpeen sekä tekijän oman kiinnostuksen perusteella. Yritys X:ssä havaittiin haasteita rekrytoinnissa ja henkilöstön sitouttamisessa, ja tämän vuoksi työnantajamielikuvaa haluttiin ryhtyä kehittämään. Toimeksiantajan toiveena oli, että työnantajamielikuva toimisi rekrytoinnin tehostajana ja apuna henkilön sitouttamisessa.

Jopa 67 % työnantajista kokee haasteita oikeanlaisen osaamisen löytämisessä. Isoimpia haasteita rekrytoinnissa ovat hakijapula sekä tarvittavan kokemuksen tai osaamisen puute. Rekrytointihaasteita esiintyy hyvin monilla eri aloilla. ManpowerGroupin toteuttaman Talent Shortage Survey -tutkimuksen mukaan laskentatoimen alalla on vuonna 2019 ollut Suomen kuudenneksi eniten haasteita löytää sopivia työntekijöitä. (Manpower, n.d.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia mitä tarkoitetaan työnantajamielikuvalla, mistä tekijöistä työnantajamielikuva muodostuu sekä miten sitä voidaan mitata ja kehittää. Osana opinnäytetyötä on tarkoitus tutkia toimeksiantajan työnantajamielikuvan nykytilannetta sekä perehtyä tarkemmin heillä mahdollisesti jo ennestään tehtyihin toimenpiteisiin liittyen työnantajamielikuvan kehittämiseen. Toiminnallisen opinnäytetyön kehittämistyön tuotoksena on tarkoitus rakentua työnantajamielikuvan kehittämisen ja mittaamisen prosessimalli. Prosessimallin sisältö pohjautuu työnantajamielikuvaan, sen kehittämiseen ja mittaamiseen perustuvaan teorian.

Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- Mitä tarkoitetaan työnantajamielikuvalla?
- Miten työnantajamielikuva syntyy ja millaiset tekijät siihen vaikuttavat?
- Miten työnantajamielikuvaa voidaan mitata ja kehittää?

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA SEN MUODOSTUMINEN

Työnantajamielikuva kertoo, millaisena työnantajana ja työpaikkana yritys nähdään sekä työntekijöiden että potentiaalisten työhakijoiden näkökulmasta. Työnantajamielikuva syntyy eri näkökulmien ja niiden yhteensopiavuuden pohjalta. Näitä näkökulmia ovat yrityksessä vallitseva todellinen tilanne, yrityksen tavoitteleva mielikuva, yrityksen viestimä mielikuva sekä yritykselle parhaillaan sopiva mielikuva. (Korpi, Laine & Soljasalo, 2012, s. 66) Työnantajamielikuvalla halutaan tavoitella sekä nykyisiä että potentiaalisia tulevia työntekijöitä. Tavoitteena on, että syntyvä työnantajamielikuva on positiivinen ja sitä kautta viestitään, että yritys on houkutteleva paikka työskennellä. (Berthon, Ewing & Li, 2005, s. 153)

Mosleyn (2014, s. 4) mukaan Simon Barrow ja Tim Ambler (1996) ovat ensimmäisinä määritelleet, että työnantajamielikuva on yhdistelmä toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, jotka työnantaja tarjoaa työntekijöilleen ja jotka yhdistetään kyseiseen työnantajaan. Kaikilla yrityksillä on työnantajamielikuva, oli sitä suunniteltu tai ei, sillä mielikuva syntyy kaikista kokemuksista ja tunteista, jotka jollain tavalla yhdistetään työnantajaan. Kokemukset tai tunteet voivat olla myönteisiä ja totuuden mukaisia, mutta tilanne voi olla myös päinvastainen. Kokemukset työnantajasta saattavat olla hyvinkin selkeitä tai toisaalta myös tulkinnanvaraisia. Lisäksi kokemukset voivat perustua suoraan kanssakäymiseen yrityksen kanssa tai esimerkiksi kuulopuheeseen. Erilaiset tunteet ja kokemukset syntyvät joko tarkoituksellisen tai tahattoman ja suunnittelemattoman viestinnän kautta. (Mosley, 2014, s. 4)

2.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva voidaan eritellä sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajamielikuva kertoo, millaisena työnantajana yritys koetaan yrityksen sisäisesti, eli käytännössä työntekijöiden näkökulmasta. Lähtökohtaisesti yrityksen sisäisen työnantajamielikuvan tilanne heijastuu myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan. (Korpi ym., 2012, s. 67)

Ulkoinen työnantajamielikuva tarkoittaa sitä, millainen maine yrityksellä on työnantajana eli miten yrityksen ulkopuoliset henkilöt näkevät yrityksen potentiaalisena työnantajana. Ulkoisen työnantajamielikuvan syntyyn vaikuttavat useat seikat, kuten mitä työnantajan ominaisuuksia yritykseen liitetään sekä kuinka hyvin yritys yleisesti tunnetaan työnantajana. Tähän taas vaikuttavat yritysbrändi ja yrityksen tunnettuus. Yrityksen kilpailijat sekä kuinka potentiaalisena työnantajana yritystä pidetään suhteessa kilpailijoihin vaikuttavat myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Lisäksi mielikuva sekä yrityksen tarjoamista palveluista että toimialasta yleisesti, ja mahdolliset nykyiset työnantajamielikuvamarkkinoinnin keinot vaikuttavat käsitykseen yrityksestä työnantajana. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 47)

2.2 Työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Työnantajamielikuvan muodostumisessa työntekijäkokemus on olennaisessa asemassa ja voi olla, että tulevaisuudessa se on yksi tärkeimmistä kilpailueduista työntekijöiden houkuttelemisessa (Nissilä, 2019). Aiempien tutkimusten mukaan työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavia tärkeitä tekijöitä ovat myös urakehitysmahdollisuudet, työn mielenkiintoisuus, työilmapiiri, mahdollisuudet kehittää omaa työtä ja palkitseminen (Korpi ym., 2012, s. 69). Osa tässä mainituista tekijöistä itsessään jo vaikuttaa työntekijäkokemukseen. Edellä mainittujen seikkojen lisäksi työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen maine ja kiinnostavuus, työntekijöiden kokemukset ja suositukset, hakijakokemukset, asiakkaiden suositukset sekä yrityksen vuorovaikutteisuus sosiaalisessa mediassa (Rantanen, 2018).

2.2.1 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus muodostuu yhteisöllisestä kulttuurista, oppimis- ja kehittymismahdollisuuksista, työn merkitykselliseksi kokemisesta sekä työn joustavuudesta. Yhteisöllinen kulttuuri muodostuu yritys- ja työkuulttuurista. Työntekijäkokemusta vahvistaa yrityskulttuuri, jossa työilmapiirissä korostuu yhteisöllisyys ja toimintakulttuuri on avoin ja osallistava. Positiivista kokemusta tukee työntekijän kuulluksi tuleminen ja mahdollisuudet vaikuttaa. Myönteisiä kokemuksia syntyy, kun toimintatavat, prosessit ja työnteko on sujuvaa ja vaivatonta. Tätä kautta työntekijät viihtyvät työssään paremmin ja työnteko tehostuu. (Nissilä, 2019)

Oppimis- ja kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen on olennaista, sillä työntekijöille on tärkeää kehittyä työssään ja vahvistaa osaamistaan eri tavoin etenkin tulevaisuudessa. Työn merkityksellisyyttä voidaan kokea monin eri tavoin ja merkityksellisyyttä luovat kullekin ihmiselle erilaiset tekijät. Työntekijäkokemusta ja merkityksellisyyden kokemista parantavat usein mahdollisuudet itsensä toteuttamiseen, hyvän aikaansaaminen työn kautta ja selkeys siitä, mikä on oman työn merkitys suhteessa yhteisteisiin tavoitteisiin. Työn joustavuus vaikuttaa nykyään suuresti työntekijäkokemukseen. Kun työntekijällä on mahdollisuus tehdä työtään joustavasti työajasta ja -paikasta riippumatta, työnteko koetaan vapaammaksi ja työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä ja siten esimerkiksi muun elämän yhdistäminen työn kanssa helpottuu. (Nissilä, 2019)

Työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttavat tekijät perustuvat siis kaikkiin kohtaamisiin ja vaiheisiin, jolloin yritys on tekemisissä työntekijän kanssa. Tällöin puhutaan työntekijäkokemuksen kohtaamispaikoista. Alla olevassa kuvassa (kuva 1) on eritelty, kuinka eri tahojen käyttäytyminen ja toiminta, henkilöstöprosessit, sisäinen viestintä ja markkinointi vaikuttavat työntekijäkokemuksen muodostumiseen. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 230–231)

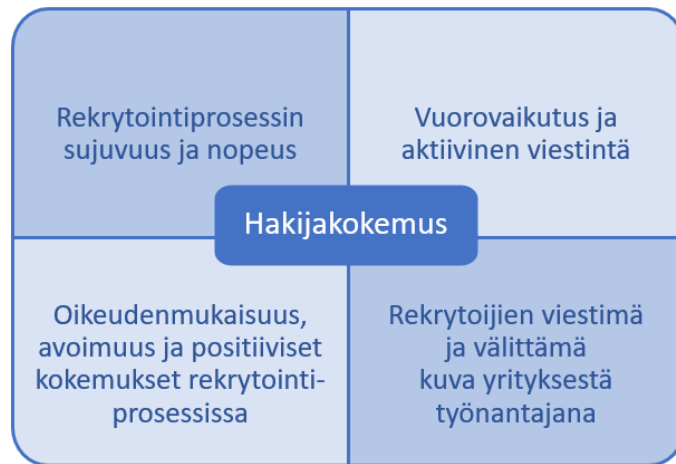


Kuva 1. Työntekijäkokemuksen kohtaamispisteet. (Mukaillen Mosley & Schmidt, 2017)

2.2.2 Hakijakokemus

Rekrytointiprosessin aikana työnhakijalle syntyvät kokemukset ja mielikuvat rekrytoivasta yrityksestä vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Rekrytointiprosessin sujuvuus ja nopeus ovat tärkeässä asemassa hakijakokemuksen muodostumisessa. Lisäksi rekrytointiin osallistuvat henkilöt osaltaan viestivät ja välittävät kuvaa yrityksestä työnantajana. Rekrytointiprosessien yhteydessä onkin hyödyllistä selkeyttää työnantajamielikuvan tavoitteita sekä uudistaa ja kehittää sitä. Tavoitteiden selkiytyttyä on tärkeää, että myös rekrytointiprosesseissa huomioidaan nämä piirteet. (Salli & Takatalo, 2014, s. 43) Kun työnhakija kokee, että häntä on kohdeltu työnhakuprosessin aikana oikeudenmukaisesti, mielikuva rekrytoivasta yrityksestä paranee ja siten todennäköisemmin hän hakee yritykseen uudelleen tai suosittelee sitä tuttavilleen (Salli & Takatalo, 2014, s. 58).

Positiivisen hakijakokemuksen syntymistä edesauttaa hakijoista välittäminen, läsnäolo ja ajan antaminen avoimen viestinnän kautta sekä positiivisten tunteiden ja kokemusten luominen hakijalle rekrytointiprosessin aikana rekrytoinnin lopputuloksesta huolimatta. Myös runsas viestiminen rekrytoinnin etenemisestä, vuorovaikutus hakijoiden kanssa ja hakijakokemuksen resursseihin panostaminen luovat onnistuneen hakijakokemuksen. (Kansonen, 2019)



Kuva 2. Hakijakokemuksen muodostuminen

2.2.3 Urakehitys- ja vaikutusmahdollisuudet sekä palkitseminen

Mahdollisuudet kehittyä uralla ovat tärkeä työnantajamielikuvaan vaikuttava asia. Kehittyessään urallaan, työntekijän itseluottamus kohenee ja onnistumisen tunteet lisääntyvät. Urakehitysmahdollisuuksien ja haastavampien tehtävien myötä motivaatio kasvaa ja työntekijä saa konkreettista palautetta siitä, että hänen mahdollisuuksiinsa uskotaan. Myös mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää omaa työtään lisäävät työtyytyväisyyttä. Työntekijöiden turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta vahvistaa tieto töiden jatkuvuudesta ja oikeudenmukainen kokonaispalkkaus. Palkitsemisen tärkeyteen vaikuttaa olennaisesti työntekijän omat mieltymykset. Toisaalta palkkaus itsessään ei ole merkittävin työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä, vaan jos muut tekijät ovat hyvällä tasolla ja toimivia, silloin palkkauksen merkitys voi pienentyä. (Korpi ym., 2012, s. 69–72)

2.2.4 Visio, missio ja arvot

Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi myös yrityksen visiolla, missiolla ja arvoilla on merkitystä työnantajamielikuvan muodostumiseen. Työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää, että työntekijät kokevat voivansa samastua yrityksen missioon ja arvoihin. Samaistuminen lisää työntekijöiden sitoutuneisuutta ja ylpeyttä työnantajastaan. Olennaista on kuitenkin se, että toteutuvatko nämä arvot myös arjessa työn lomassa. Yrityksen visio, missio ja arvot toimivat myös muun muassa työntekijävalintojen ja palkitsemisen lähtökohtana. Kun valitut työntekijät uskovat yrityksen missioon ja arvomaailmaan, he sitoutuvat todennäköisemmin yrityksen tavoitteisiin. (Rantanen, 2013)

Arvot, eli yrityksessä tärkeinä pidettävät asiat, kertovat keitä yrityksessä ollaan tai haluttaisiin olla. Arvot suuntaavat yrityksen toimintaa ja parhaassa tapauksessa ne toimivat vahvana työntekijöiden yhteenkuuluvuutta lisäävinä tekijöinä. Arvojen pohjalta rakentuu yrityksen sosiaalinen

pääoma, eli yrityskulttuuri, sitoutuminen sekä työskentely kohti yhteisiä tavoitteita. (Pitkänen, 2001, s. 92–93)

2.2.5 Viestintä ja sosiaalinen media

Kaikenlaisen viestinnän on tarkoitus vahvistaa brändiä. Yrityksen sisäisen viestinnän toimivuus, sisältö ja tiedon riittävyys vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Viestinnän tulisi olla linjassa yrityksen yleisten toimintaperiaatteiden kanssa ja olennaista on huomioida erilaiset kohdeyleisöt ja heidän tarpeensa viestinnän suhteen. Lisäksi on tärkeää hahmottaa, millaisia viestintäkanavia on olemassa ja mitkä kanavat ovat toimivimpia kullekin kohdeyleisölle tai viestittäväälle asialle. Yrityksen käyttämät viestintäkanavat vaikuttavat siihen, saako toivottu kohdeyleisö haluamaansa tietoa oikeaa kautta. (Barrow & Mosley, 2005, s. 102–103)

Sekä sisäisellä että ulkoisella viestinnällä on keskeinen rooli työnantajamielikuvan muodostumisessa. Viestittäessä sekä nykyisille työntekijöille että potentiaalisille työnhakijoille, teemojen ja aiheiden tulisi säilyä pääosin yhteneväisinä. On kuitenkin huomioitava, että näille eri kohderyhmille tulee viestiä eri tavoin näistä asioista, sillä yrityksen sisäisellä työnantajamielikuvaviestinnällä ja rekrytointimarkkinoinnilla on erilaiset tavoitteet. Sisäisellä viestinnällä pyritään vahvistamaan työntekijäkokemusta, kun taas ulkoisella rekrytointiviestinnällä halutaan viestiä mitä yritykseltä voidaan työnantajana odottaa. Sisäinen viestintä tukee työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota, sillä sitä kautta konkretisoituvat asiat, jotka tekevät yrityksestä hyvän työnantajan. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 121–122) Toimiva sisäinen viestintä on selkeästi yhteydessä siihen, miten työpaikalla viihdytään (Korpi ym., 2012, s. 85).

Yrityksen nykyisten työntekijöiden viestiminen omasta työnantajastaan vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen. Työntekijät voivat toimia ikään kuin lähettiläinä työnantajastaan viestiessään. Tällöin he puhuvat siitä, miten he näkevät työnantajansa sekä ovat tietoisia siitä, miten he voivat omalla toiminnallaan vaikuttaa positiivisen työnantajamielikuvan rakentumiseen. (Salli & Takatalo, 2014, s. 41–42) Sosiaalisella medialla on suuri vaikutus työnantajamielikuvan muodostumiseen. Koska sosiaalisessa mediassa voi olla saatavilla sekä asiakkaiden että nykyisten ja entisten työntekijöiden näkemyksiä yrityksestä, on niiden pohjalta syntyvä kuva usein realistinen ja yrityksen sisäinen tunnelma ja kulttuuri välittyy näihin kanaviin. (Korpi ym., 2012, s. 66–67)

2.3 Rekrytointi ja työnantajamielikuva

Monet työnantajat kohtaavat haasteita yrittäessään houkutella toivotunlaisia osaajia töihin yritykseensä. Nämä haasteet koskevat monien erilaisen tehtävien, ei vain johtoroolien, täyttämistä henkilöillä, joilta löytyy oikeanlaisia ominaisuuksia ja osaamista juuri kyseisen yrityksen kannalta.

Yritykset haluavat, että palkattava työntekijä olisi juuri sopiva heille, mutta toisaalta halutaan myös houkutella taitavimpia työntekijöitä. Työnantajamielikuvan viestimisellä halutaan samanaikaisesti tavoitella toivotunlaisia potentiaalisia työntekijöitä ja toivotaan, että yrityksellä olisi paljon valinnanvaraa tehdessään valintaa uudesta työntekijästä. (Barrow & Mosley, 2005, s. 104)

Duunitori Oy tutkii vuosittain Kansallisella Rekrytointitutkimuksella rekrytoinnin nykytilannetta ja trendejä Suomessa. Viimeisin tutkimus on tehty alkuvuodesta 2020 ja siihen vastasi 255 rekrytoinnin ammattilaista. Vuoden 2020 Kansallisen Rekrytointitutkimuksen mukaan rekrytointeihin liittyvät vaikeudet ovat lisääntyneet verrattuna vuosiin 2018 ja 2019. Erityisesti pätevien hakijoiden löytyminen sekä vastavalmistuneiden, nuorten, aktiivisten työnhakijoiden ja erityisasiantuntijoiden rekrytointi on vaikeutunut. Rekrytoivien yritysten rekrytointipäätökseen vaikuttavat eniten työnhakijan motivaatio työtehtävää kohtaan sekä sopivuus yrityskulttuuriin. Tutkimukseen osallistuneista 91 % vastasi, että hyvä työnantajamielikuva on ratkaisevaa rekrytoinnin onnistumisen kannalta. (Duunitori Oy, 2020, s. 5–6, 19)

Rekrytointi ja tapa, jolla se toteutetaan vaikuttavat oleellisesti organisaation strategiseen menestymiseen. Kun yrityksen rekrytointi tehdään huolella ja siihen panostetaan, tukee se myös osaajien houkuttelua yritykseen. Osaajakilpailun ollessa kovaa, johdonmukainen työnantajamielikuvatyö tuottaa tulosta, sillä hyvä työnantajamielikuva erottuu edukseen. (Salli & Takatalo, 2014, s. 41–42)

Houkutteleva työnantajamielikuva luo yritykselle kilpailuedun. Tätä kautta yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan rekrytointimarkkinoilla. Yrityksen nykyiset työntekijät sitoutuvat todennäköisemmin yritykseen, jolla on hyvä työnantajamielikuva. Työntekijöiden ollessa sitoutuneita, yrityksen tarve rekrytoida yrityksen ulkopuolelta on pienempi. Työnantajamielikuva vaikuttaa siis myös yrityksen sisäisesti tapahtuviin rekrytointeihin. Sisäisesti tapahtuva rekrytointi vähentää rekrytoinnin kustannuksia ja virherekrytointeja. Urakierron kautta yrityksessä jo aiemmin työskennellyt työntekijä saa nopeammin kiinni uusista työtehtävistä ja uudet uramahdollisuudet lisäävät työmotivaatiota ja sitoutumista. (Salli & Takatalo, 2014, s. 41–43)

2.4 Työnantajamielikuvan kehittämisen hyödyt

Vahvasta työnantajamielikuvasta on hyötyä monilla eri osa-alueella. Positiivinen työnantajamielikuva myötävaikuttaa esimerkiksi rekrytointeihin, työntekijöiden sitoutumiseen, töissä pysyvyyteen sekä kilpailuetuihin. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 8–9)

Työnantajamielikuvan kehittämisen myötä työnantajamielikuva vahvistuu. Vahvan ja myönteisen työnantajamielikuvan ansiosta yritys voi saada

enemmän avoimia työhakemuksia. Haettaessa uutta työntekijää, myös hakemusten laatu paranee. Lisäksi voidaan havaita hyötyjä niin perehdytyksessä, sitoutumisessa kuin merkityksellisyyden kokemisessa. Saadessaan työnantajasta realistisen ja positiivisen kuvan jo ennen työpaikan hakemista, uusi työntekijä voi todeta, että hänen odotuksensa vastaavat todellisuutta. Silloin työntekijä saa positiivisen kokemuksen eikä tunne pettymystä ja tämä taas helpottaa uusien työtehtävien oppimista, aloittamista sekä työyhteisöön mukaan pääsemistä. Kun odotukset vastaavat todellisuutta, työntekijä sitoutuu yritykseen ja haluaa todennäköisemmin työskennellä yrityksessä pidempään. Sitoutumisen myötä usein myös työskentelyasenne on kohdallaan. Asenteella on merkitystä esimerkiksi siihen, että erilaiset haastavatkin tilanteet työssä on helpompi sietää. Kaikilla näillä asioilla on vaikutusta myös työn ja yrityksen tuottavuuteen. (Korpi ym., 2012, s. 76)

Hewitt Associates:n tekemien tutkimusten mukaan työntekijöiden korkeammalla sitoutuneisuudella on useita positiivisia vaikutuksia yrityksen liiketoiminnalle. Tutkimuksissa on havaittu, että asiakastyytyväisyys, työn tuottavuus ja kannattavuus ovat paremmalla tasolla yrityksissä, joissa työntekijät ovat erittäin sitoutuneita työnantajansa. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 37)

Vahvan työnantajamielikuvan myötä yrityksen kulttuuri on sellainen, jossa työntekijät ovat kokonaisvaltaisesti tyytyväisiä työhönsä ja tuntevat ylpeyttä työskennellessään työnantajalleen. Tällainen positiivisuuden ja tyytyväisyyden kulttuuri vahvistaa työntekijöiden sitoutumista. Lisääntynyt sitoutuminen heijastuu myös työn tuottavuuteen ja asiakastyytyväisyyteen positiivisesti. Vahva työnantajamielikuva vähentää työntekijöiden halua vaihtaa työpaikkaa. Työntekijät haluavat sitoutua työpaikkaan, jossa he viihtyvät. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 9)

Työntekijän sitoutuminen työnantajansa kuvastaa työntekijän ja työnantajayrityksen välistä suhdetta. Sitoutumisen syntymiseen myötävaikuttavat monet eri tekijät, kuten halu tukea organisaation tavoitteita ja arvoja, usko organisaation tuotteisiin tai palveluihin, ylpeyden ja kuuluvuuden tunne, tyytyväisyys työ- ja uranäkymiin, halu panostaa työhön, työnantajan puolesta puhuminen sekä aikomus pysyä töissä yrityksessä. (Barrow & Mosley, 2005, s. 88–89) Työssä pysyvyys tarkoittaa kuitenkin nykyään eri ikäisille eri asioita. Esimerkiksi 35-vuotiaille se voi tarkoittaa pitkiä työsuhteita, mutta 25-vuotiaille työnteko ja pysyvyys näyttäytyy erilaisena. (Kajala, 2016, s. 91)

3 TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHITTÄMINEN JA MITTAAMINEN

Ennen työnantajamielikuvan strategista kehittämistä tulisi selvittää ja ottaa huomioon eräitä seikkoja. Etukäteen on hyvä pohtia miten työnantajamielikuvan kehittäminen ja parantaminen käytännössä tukee liiketoimintastrategiaa. On hyvä tutkia mitkä asiat tällä hetkellä vaikuttavat yrityksessä työntekijöiden sitoutumiseen sekä millainen yrityskulttuurin koetaan olevan. On tärkeää tutkia työntekijöiden mielipiteitä siitä, mitkä ominaisuudet ovat tyypillisiä yritykselle työnantajana, ja mitkä toimivat erottavana tekijänä muista saman toimialan yrityksistä. Tärkeää on tutkia, onko työntekijöillä selkeä käsitys yrityksen arvoista ja koetaanko näiden toteutuvan käytännössä. Voidaan myös selvittää, mitkä seikat tekevät yrityksestä houkuttelevan ja vakuuttavan työnantajan sekä nykyisille että potentiaalisille tuleville työntekijöille. Yrityksen tulee myös kartoittaa, millaisia työntekijöitä yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa sekä mitkä ovat näiden kohderyhmien tärkeimmät toiveet työmarkkinoilla. (Barrow & Mosley, 2005, s. 86) Näiden asioiden tutkimiseksi yrityksessä tehdään työnantajamielikuvan nykytilanteen kartoitus.

3.1 Työnantajamielikuvan nykytilanteen kartoittaminen

Keskeinen tapa työnantajamielikuvan nykyisen tilanteen kartoittamiseen ja mittaamiseen on henkilöstötutkimus. Yrityksen työntekijöille tehtävän henkilöstötutkimuksen kautta saadaan arvokasta tietoa työntekijäkokemuksesta. Heillä on usein myös hyvin perusteltuja ajatuksia työntekijäkokemuksen parantamiseksi. Henkilöstötutkimuksen kautta voidaan saada työntekijöiden ideoita myös siitä, millaisia ominaisuuksia yritys voisi viestiä itsestään työnantajana yrityksen ulkopuolelle. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 43)

Sisäisen työnantajamielikuvan tilanteen tutkimiseksi tehdään henkilöstötutkimus yrityksen nykyisille työntekijöille. Henkilöstötutkimuksella halutaan selvittää sekä työntekijäkokemusta että työntekijöiden sitoutumista. Työntekijäkokemusta tutkittaessa halutaan selvittää yleisiä käsityksiä ja kokemuksia yrityksestä ja siellä työskentelystä. Kyselyssä voidaan selvittää esimerkiksi työntekijöiden käsityksiä yrityksen nykyisestä asemasta sekä visiosta, tarkoituksesta ja strategiasta. Työntekijäkokemukseen vaikuttavia asioita ovat myös työyhteisön toimivuus, valtuuksien ja mahdollisuuksien tarjoaminen, oppiminen ja kehittyminen, urakehitysmahdollisuudet, työssä suoriutuminen, johtaminen ja esimiestyö sekä palkitsemisen oikeudenmukaisuus. Työntekijöiden sitoutumista taas voidaan selvittää kysymällä asioita liittyen motivaatioon, lojaaliuteen, ylpeyteen työnantajasta ja halusta suositella työnantajaa tuttavilleen. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 43–44)

Kartoitettaessa ulkoisen työnantajakuvan tilannetta olennaista on saada tietää, kuinka tuttu yritys on ennestään ja kuinka tietoisia siitä ja sen tarjoamista palveluista ollaan. Esimerkiksi yritykseen hiljattain palkatuilta työntekijöiltä voidaan kysyä kyselytutkimuksen kautta, oliko yritys heille jollain tavalla tuttu jo ennen työpaikkailmoituksen näkemistä. Etenkin jos yritys toimii enimmäkseen Business To Business -ympäristössä, tärkeitä mittareita ovat rekrytoitavan kohdeyleisön tietoisuus yrityksestä, millaisena he pitävät yritystä sekä henkilökohtaiset mieltymykset työpaikan valinnassa. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 47–49)

3.2 Työnantajamielikuvan kehittäminen arvojen ja tavoitteiden pohjalta

Rehellisyys ja avoimuus ovat lähtökohta työnantajamielikuvan kehittämisessä. Yrityksen ollessa avoin toimintaperiaatteistaan, työnhakija saa todellisen ja aidon kuvan yrityksestä työnantajana. Avoimuuden kautta syntyy luottamusta ja luottamus taas lisää tyytyväisyyttä ja työntekijöiden sitoutuminen yritykseen on todennäköisempää. Työnantajamielikuvatyö on jatkuvaa työtä, eikä se tapahdu nopeasti. Arvostus työntekijöitä kohtaan sekä aito huomioiminen lisäävät työntekijöiden myönteistä kokemusta työnantajastaan. (Salli & Takatalo, 2014, s. 44–45)

Työnantajamielikuvan kehitystyön tulisi perustua yrityksen tavoitteisiin ja toimintaa ohjaaviin arvoihin. Yrityksestä syntyvä työnantajamielikuva perustuu vahvaan yrityskulttuuriin ja sen kannalta on keskeistä tietää, millaista osaamista yritys tarvitsee tavoitteisiin pääsemiseksi sekä miten haluttuja työntekijöitä voidaan houkuttaa ja sitouttaa. Yrityskulttuurin muodostumiseen vaikuttavat kokemukset yrityksestä rekrytointiprosessin aikana, työllistyttyäessä yritykseen sekä työsuhteen päättymisen jälkeen. (Rantanen, 2013)

Työnantajamielikuvan rakentamisessa ja kehittämisessä keskiössä on se, että työnantajamielikuva on selkeästi yhteydessä yrityksen liiketoiminta-, markkinointi- ja henkilöstöstrategiaan. Vahvan työnantajamielikuvan on tarkoitus osaltaan varmistaa, että yrityksellä on tarvitsemaansa osaamista saavuttaakseen liiketoiminnalliset tavoitteensa. Kehittämistyön kannalta on tärkeää, että koko yritys on tietoinen työnantajamielikuvan kehittämisen tavoitteista ja tarkoituksesta. Erityisen suuri rooli tässä on yrityksen johdolla ja heidän sitoutuneisuudellaan prosessiin. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 11–13)

Jotta koko henkilöstö saadaan osallistumaan ja sitoutumaan uusiin toimintatapoihin, on olennaista kertoa syyt kehittämistyölle ja mihin sillä pyritään. Muutostilanteissa työntekijöiden on tärkeä saada tietää, mitä he hyötyvät uudistamisesta. Keskeistä motivaation syntymisen kannalta ylpeyden ja sitoutumisen tunteet uusia toimintamalleja kohtaan. Toisaalta työntekijät odottavat työnantajaltaan, että lupaukset toteutuvat myös käytännössä työarjessa ja ilman sitä sitoutumista mielikuvatyöhön ei voi syntyä. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 132–136)

3.3 Keinoja työnantajamielikuvan kehittämiseen

Toivolan (2019) mukaan työnantajamielikuvan strategisessa kehittämisessä korostuvat etenkin neljä eri osa-aluetta: kohderyhmien ja työnantajan arvolupauksen määrittely, kumppanuuksien hyödyntäminen ja työntekijöiden osallistuminen.

3.3.1 Tarvittavan osaamisen määrittely

Työnantajamielikuvan kehittäminen lähtee liikkeelle sen määrittelystä, millaisia työntekijöitä yritykseen halutaan tulevaisuudessa palkata. Yrityksen täytyy suunnitella mitä osaamista, arvoja tai esimerkiksi koulutustaustaa tulevilla työntekijöillä olisi hyvä olla. (Valvisto, 2005, s. 25) Lisäksi on hyvä miettiä millaiset persoonat ja asenteet sopivat sekä yrityskulttuuriin että kunkin työn tekemiseen. Tarvittavan osaamisen määrittely on olennaista, jotta yritys pääsee asettamiinsa liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. Määrittelyn pohjalta on myös helpompaa lähteä tavoittelemaan haluttua kohdeyleisöä. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 305)

3.3.2 Työnantajan arvolupauksen määrittely

Työnantajan arvolupauksen eli EVP:n (*Employer Value Proposition*) määrittely on keskeistä työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Yrityksen työnantajan arvolupauksella viestitään asioista, jotka kuvailevat yritystä työnantajana ja tekevät siitä houkuttelevan työpaikan. Sen kautta välittyy viesti siitä, mitä työntekijä saa ja voi odottaa tältä yritykseltä työnantajana sekä siitä, mitä myös työntekijältä vastavuoroisesti odotetaan. Arvolupaus voi myös auttaa yritystä erottumaan kilpailijoistaan. Arvolupaus toimii perustana työnantajamielikuvatyölle ja rekrytointimarkkinoinnille. Työnantajan sitoutuessa arvolupaukseen, yrityksessä voidaan havaita työntekijöiden sitoutumisen lisääntymistä ja työssä pysyvyyttä. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 63, 305) Viestittäessä työnantajan arvolupausta kohderyhmille tärkeää on, että ydinviestit ovat samanaikaisesti uskottavia, houkuttelevia ja kilpailijoista erottuvia (Toivola, 2019).

3.3.3 Kumppanuudet

Myös erilaisten kohderyhmiin liittyvien kumppanuuksien käyttämisellä on suuri merkitys työnantajamielikuvan kehittämisessä. Kumppanuuksia voi syntyä esimerkiksi oppilaitosyhteistyön tai ammatillisten verkostojen kautta. Edellä mainittujen asioiden lisäksi työntekijöiden osallistumisella esimerkiksi kampanjoihin ja kumppanuuksiyhteistyöhön on positiivisia vaikutuksia työnantajamielikuvan kehittämisen kannalta. (Toivola, 2019)

3.3.4 Sosiaalinen media, viestintä ja rekrytointimarkkinointi

Viestiminen sosiaalisen median kanavissa on tehokas tapa kehittää työnantajamielikuvaa. Sosiaalisen median kautta välittyvät helposti viestit sekä positiivisista että negatiivisista työntekijäkokemuksista. Työnantajamielikuvan rakentamisessa toimivia sosiaalisen median kanavia ovat LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram ja YouTube. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 307) On myös mietittävä mitkä kanavat ovat hyödyllisiä juuri omalle yritykselle. Työnantajamielikuvan kehittämisessä keskeistä onkin seurata sosiaalisen median kanavia ja julkaisuja, jotta tiedetään mikä sisältö on kiinnostavaa ja millaisia reaktioita sillä saadaan aikaan kohdeyleisössä. Kanavien seuranta auttaa myös selkeyttämään sitä, missä kanavissa tavoitetaan haluttu kohdeyleisö parhaiten. (Korpi ym., 2012, s. 73–74, 84)

Aktiivisuus ja säännöllisyys sekä hyödyllinen ja monipuolinen sisältö saa kohdeyleisössä aikaan enemmän reaktioita ja toivottua keskustelua. Työnantajamielikuvan kehittämisen näkökulmasta sosiaalisessa mediassa on hyvä kertoa rehellisesti yrityksen yleisistä tavoista toimia sekä millaista työskentelyä yrityksessä on, mitä etuja tai joustoja työntekijöille tarjotaan, millainen työympäristö ja työilmapiiri yrityksessä vallitsee. Tärkeää on tuoda esille erilaisia näkökulmia näistä asioista. Voidaan siis todeta, että sosiaalisessa mediassa työnantajamielikuvaa rakentava sisältö koostuu kohdeyleisöä kiinnostavista aiheista, mutta samanaikaisesti on tärkeää vaihdella sisällön sanomaa ja tuottaa tietoa erilaisissa muodoissa, jotta sisältö pysyy mielenkiintoisena. (Korpi ym., 2012, s. 73–74, 83–87) Sisällön tuottamisen lisäksi olennaista on olla vuorovaikutuksessa potentiaalisten osaajien kanssa. Myös työntekijöiden osallistaminen sosiaalisen median käyttöön lisää työnantajamielikuvan vaikuttavuutta. Työntekijät voivat esimerkiksi osallistua videoihin ja jakaa tietoa omien sosiaalisen median tiliensä kautta. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 306–307)

Sekä nykyisten että entisten työntekijöiden omalla viestinnällä ja aktiivisuudella esimerkiksi sosiaalisessa mediassa on iso merkitys työnantajamielikuvulle. Työntekijöiden kautta välittyy sisäisen työnantajakuvalle todellinen tilanne myös yrityksen ulkopuolelle. Keskeistä onkin, että ulospäin viestittävien asioiden tulisi käytännössä vastata työyhteisön aitoa tilannetta, jotta syntyvä työnantajamielikuva olisi mahdollisimman todenmukainen. (Korpi ym., 2012, s. 73–75)

Sosiaalisen median kautta on mahdollista tavoittaa sellaisiakin potentiaalisia osaajia, jotka eivät juuri sillä hetkellä ole aktiivisesti työhaussa. Tällöin puhutaan passiivisista työnhakijoista. Sosiaalista mediaa ja sen työkaluja on mahdollista hyödyntää myös yrityksen sisäisessä viestinnässä ja asiakaspalvelussa, ja nämä ovat tärkeitä välineitä työnantajamielikuvan rakentamisessa. Yrityksen sisäisesti käytettynä sosiaalisen median työkalut voivat edistää vuorovaikutusta. Sosiaalisen median kautta asiakkaiden on yksinkertaisempaa lähestyä yritystä ja toisaalta viestintä helpottuu myös asiakkaiden suuntaan. (Korpi ym., 2012, s. 78, 83–86)

Työnantajamielikuvan kehittämistä tukevalla sisällöllä on iso merkitys, vaikka yrityksen työnantajakuva olisi vielä hieman vähemmän tunnettu. Työnhakijat etsivät potentiaalisista työnantajista tietoa, ja kun tällaista sisältöä yrityksestä on olemassa, on työntekijän helpompi tehdä päätös siitä, kokeeko hän kyseisen yrityksen mielenkiintoiseksi paikaksi työskennellä. Harkitessaan työpaikan vaihtoa työnhakija haluaa tietää olisiko työpaikka sopiva juuri hänelle. Työnhakija pystyy arvioimaan työpaikan soveltuvuutta itselleen nimenomaan sen tiedon perusteella, joka siitä on saatavilla. Tällöin voidaan puhua henkilön ja organisaation välisestä yhteensopivuudesta. Tämä yhteensopivuus vaikuttaa ensin päätökseen hakea työpaikkaa ja lopulta se vaikuttaa myös työpaikassa pysymiseen, sillä jos koetaan, että todellisuus vastaa odotuksia, on todennäköisempää, että työsuhteeseen sitoudutaan pidemmäksi aikaa. (Korpi ym., 2012, s. 76–77, 87–88)

Tämän vuoksi yrityksen urasivuilla on iso rooli työnantajakuvan kehittämässä. Urasivujen on tarkoitus kertoa mitä yritys työnantajana tarjoaa. Hyvin toimiessaan ne houkuttelevat oikeanlaista osaamista yritykseen ja rohkaisevat työhakemuksen lähettämiseen. Urasivujen tulisi näyttäytyä vierailijalle jollain tavalla houkuttelevina, vaikuttavina ja miellyttävinä, koska ne voivat olla vierailijan ensimmäinen kohtaaminen yrityksen kanssa. Urasivut sisältävät myös listauksen avoimista työpaikoista. Koska urasivuilla on tarkoitus kertoa mitä yrityksellä on työnantajana tarjottavana potentiaalisille työnhakijoille, tulisi sivujen sisällön perustua työnantajan arvolupaukselle. Urasivuilla voi olla nähtävillä kuvia ja tarinoita, jotka kertovat työpaikan kulttuurista ja työntekijöistä esimerkiksi tyypillisessä työympäristössään. Myös videot, joissa työntekijät kertovat työpaikassa tai tietyssä roolissa työskentelystä ja urakehityksestä ovat hyvä tapa vahvistaa työnantajamielikuvaa ja lisätä työpaikan houkuttelevuutta. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 153–161)

Sekä urasivujen yleisessä sisällössä että työpaikkailmoituksissa on tärkeää ottaa huomioon kohderyhmät, joita halutaan tavoitella. Työpaikkailmoituksia kirjoitettaessa tärkeää on huomioida työntekijöiden näkökulma, eli miten he hyötyvät työllistyessään yritykseen. Jotta potentiaalinen työnhakija saadaan käytännössä lähettämään työhakemus, on keskeistä, että työhakemuksen lähettäminen on yksinkertaista ja tehty helpoksi työnhakijalle. Jos hakemuksen lähettäminen koetaan monimutkaiseksi, se voi karkottaa hakijoita. Urasivujen kautta voidaan ohjata vierailemaan myös yrityksen sosiaalisen median kanavissa ja vastaavasti sosiaalisen median kanavissa voidaan rohkaista vierailemaan urasivuilla. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 153–161)

3.3.5 Hakijakokemus ja rekrytointiprosessi

Tavalla, jolla rekrytointiprosessi hoidetaan, voidaan vahvistaa positiivisen työnantajamielikuvan syntymistä. Jokaista hakijaa on tärkeää kohdella

kunnioituksella, sillä he ovat nähneet vaivaa hakemuksensa eteen. Rekrytointiprosessin etenemisestä tiedottaminen ja hakijoille viestiminen vaikuttaa kokemukseen positiivisesti. On hyvä informoida rekrytoinnin aikataulutuksesta, kiittää hakijaa lähettämästään hakemuksesta sekä antaa väliaikatietoja, miten prosessi hakijan kohdalla etenee. On myös tärkeää ilmoittaa tehdyistä päätöksistä ajallaan. Hakijakokemusta parantaa ei-valittujen hakijoiden kohdalla myös se, että hakijalle annetaan mahdollisuuksien mukaan palautetta hausta. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 238–239)

Positiivisen työnantajamielikuvakokemuksen muodostuminen alkaa tuotetun rekrytointi- ja sisältömarkkinoinnin myötä. Näistä muodostuneet odotukset kehittyvät työnhakuprosessin alkaessa, eli hakemuksen lähettämisen ja alkuseulonnan kautta. On tärkeää, että kaikille hakijoille jää hakuprosessista myönteinen kokemus, vaikka hakija ei tulisikaan valituksi. Valittujen työntekijöiden huolellinen perehdytys on merkittävässä roolissa siinä, että heidän sopeutumisensa uuteen työpaikkaan on mahdollisimman sujuva. Hyvin tehty perehdytys lisää sitoutuneisuutta työpaikkaan ja parantaa työsuorituksia. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 237, 243)

3.3.6 Työntekijöiden odotukset ja työnantajan arvolupauksen toteutus

Keskeistä on, että rekrytointimarkkinoinnissa esille tuodut lupaukset ja odotukset myös toteutetaan käytännössä. Tällöin syntyy sekä positiivinen työntekijäkokemus että työnantajamielikuvakokemus. Eräät seikat voivat kuitenkin myös vahingoittaa työnantajamielikuvaa, koska työntekijäkokemus on huono. Kokemus voi olla epäjohtonmukainen esimerkiksi henkilöstöprosessien puuttumisen vuoksi. Usein esimerkiksi perehdytysprosessit voivat olla epäjohtonmukaisia. Työntekijä voi myös kokea, että työsuhde on epätyytyttävä esimerkiksi urakehitysmahdollisuuksien puutteen vuoksi. Nämä vaikuttavat työntekijäkokemukseen negatiivisesti. Kaiken kaikkiaan on olennaista, että työnantajamielikuvaan liitetyt lupaukset toteutuvat myös käytännössä. Yleisesti positiivista työntekijäkokemusta tukevat melko tavalliset henkilöstöprosessit ammattitaidolla ja hyvin toteutettuna. Erityisesti pienissä ja keskisuurissa yrityksissä myönteisen työntekijäkokemuksen voi jo luoda vahva johdon läsnäolo ja tiivis kulttuuri ilman, että yrityksessä olisi monia muodollisia henkilöstöprosesseja. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 225, 228–229)

Kun yritykseen on saatu houkuteltua ja palkattua toivottuja osaajia, on keskeistä vahvistaa heidän sitoutumistaan yritykseen ja halua pysyä siellä töissä. Tärkeässä roolissa on työnantajan arvolupauksen toteutumisen varmistaminen ja sitä tukevat mittarit, kuten henkilöstökyselyt, joissa tutkitaan erityisesti sitoutumiseen liittyviä asioita ja sen pohjalta tehdään toimintasuunnitelma sitoutumisen parantamiseksi. Olennaista on myös pystyä tunnistamaan työpaikassa pysyvyyteen liittyviä riskejä ja reagoida niihin. Näiden lisäksi sitoutumiseen ja työpaikassa pysyvyyteen on kiinnitettävä erityistä huomioita haastavina aikoina, kuten muutostilanteissa. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 249)

3.4 Työnantajamielikuvan vaikuttavuuden mittaaminen

Jotta yrityksestä syntyvää työnantajamielikuvaa voidaan johtaa ja rakentaa toivottuun suuntaan, on mielikuvaa myös tarkkailtava ja mitattava. Hyödyllistä on mitata etenkin työnantajamielikuvan tietoisuutta ja vaikuttavuutta. Tällöin saadaan tarpeellista tietoa työnantajamielikuvatyön toivuudesta sekä esimerkiksi yrityksen arvot toteutumisesta käytännössä. Mittattavien asioiden tulee liittyä yrityksen työnantajamielikuvan tavoitteisiin ja siksi ei olekaan tarpeellista käyttää kaikkia työnantajamielikuvaan liittyviä mittareita, vaan omalle yritykselle hyödyllisiä. (Marr, n.d.)

Työnantajamielikuvan paranemista voidaan mitata lisääntyneessä työhakemusten määrässä sekä hakemusten paremmassa laadussa. Lisäksi voidaan havaita passiivisten työnhakijoiden aktivoitumista sekä käyntimäärien kasvua yrityksen ura- tai rekrytointisivuilla. (Korpi ym., 2012, s. 133)

Rekrytointikuluja voidaan käyttää mittarina työnantajamielikuvan vaikuttavuudessa. Työnantajamielikuvatyön positiivisia vaikutuksia voidaan nähdä esimerkiksi yhteen rekrytointiin käytettyjen kulujen (*cost-per-hire*) pienenemisessä, sillä potentiaalisia työnhakijoita voidaan saada houkutelua muun muassa sosiaalisen median tai kuulopuheiden kautta. Työntekijäkokemusta taas mitataan sekä henkilöstökyselyillä että lähtöhaastatteluilla. Näillä on tarkoitus tutkia työntekijöiden sitoutumista, tyytyväisyyttä ja onnellisuutta työssä. Kerran vuodessa tehtävä henkilöstökysely ei kuitenkaan ole aina toimivin vaihtoehto, sillä työntekijöiden mielialaa on hyvä tutkia useamminkin. Esimerkiksi kuukausittain tai viikoittain voidaan tehdä lyhyitä pulssikyselyitä, jolloin työyhteisössä tapahtuviin muutoksiin voidaan reagoida nopeasti. (Marr, n.d.) Työnantajamielikuvan ja toimintamallien kehittämisessä yrityksestä lähtevien työntekijöiden lähtöhaastatteluilla on tärkeä merkitys. Lähtöhaastatteluilla ja niiden raportoinnilla saadaan arvokasta tietoa työntekijöiden sitoutumiseen ja työpaikassa pysymiseen liittyvistä haasteista. (Barrow & Mosley, 2005, s. 103)

Näiden lisäksi eNPS (*Employee Net Promoter Score*) on hyvä mittari kertomaan työntekijöiden sitoutuneisuudesta ja siitä, kuinka todennäköisesti työntekijä suosittelisi työnantajaansa tuttavilleen. eNPS:n hyviä puolia ovat sen helppokäyttöisyys ja nopeus, ja se antaa nopeasti kokonaiskuvan työntekijöiden uskollisuudesta ja sitoutuneisuudesta. Sen avulla saatavista tuloksista voidaan päätellä myös tarve muille mahdollisille tutkimuksille, esimerkiksi ongelmatilanteita havaittaessa. (Netigate, 2020)

Työntekijöiden vaihtuvuutta mittaamalla saadaan tietoa työnantajamielikuvan vaikuttavuudesta. Joissakin tapauksissa voi olla myös hyödyllistä tutkia keskimääräistä työsuhteen pituutta. Näillä mittareilla saadaan tietoa työssä pysyvyydestä ja huomataan siinä tapahtuvia muutoksia. Syvällisempää ja tarkempaa tietoa näiden muutosten syistä saadaan kuitenkin aiemminkin mainituista henkilöstökyselyistä ja lähtöhaastatteluista. (Marr, n.d.)

Koska hakijakokemus vaikuttaa suuresti työnantajamielikuvan muodostumiseen, on sen toteutumista myös tärkeä mitata. Hakijakokemusta mitataan kyselyn avulla sekä valituilta että ei-valituilta hakijoilta. Kyselyssä voidaan kysyä hakuprosessin helppoudesta ja sujuvuudesta, haastatteluvaiheen etenemisestä oikeudenmukaisesti ja ammattimaisesti sekä siitä, jättikö hakuprosessi hakijalle positiivisen kuvan yrityksestä ja suosittelisiko hän sen pohjalta yritystä tuttavilleen. Lisäksi hakijakokemuskyselyssä on hyödyllistä antaa mahdollisuus avoimen palautteen antamiseen, jotta hakijat voivat antaa kehitysehdotuksia haku- ja valintaprosessiin liittyen. (Mosley & Schmidt, 2017, s. 292–293)

TYÖNANTAJAMIELIKUVAN MITTAAMINEN

Employee Net Promoter Score

Hakijakokemuskysely

Henkilöstökyselyt ja pulssikyselyt

Keskimääräinen työsuhteen pituus

Käyntimäärien kasvu urasivuilla

Lähtöhaastattelut

Passiivisten työnhakijoiden aktivoituminen

Rekrytointikulut

Työhakemusten laatu

Työhakemusten määrä

Vaihtuvuus

Taulukko 1. Mittareita työnantajamielikuvan mittaamiseen

4 KEHITTÄMISTYÖNÄ PROSESSIMALLI

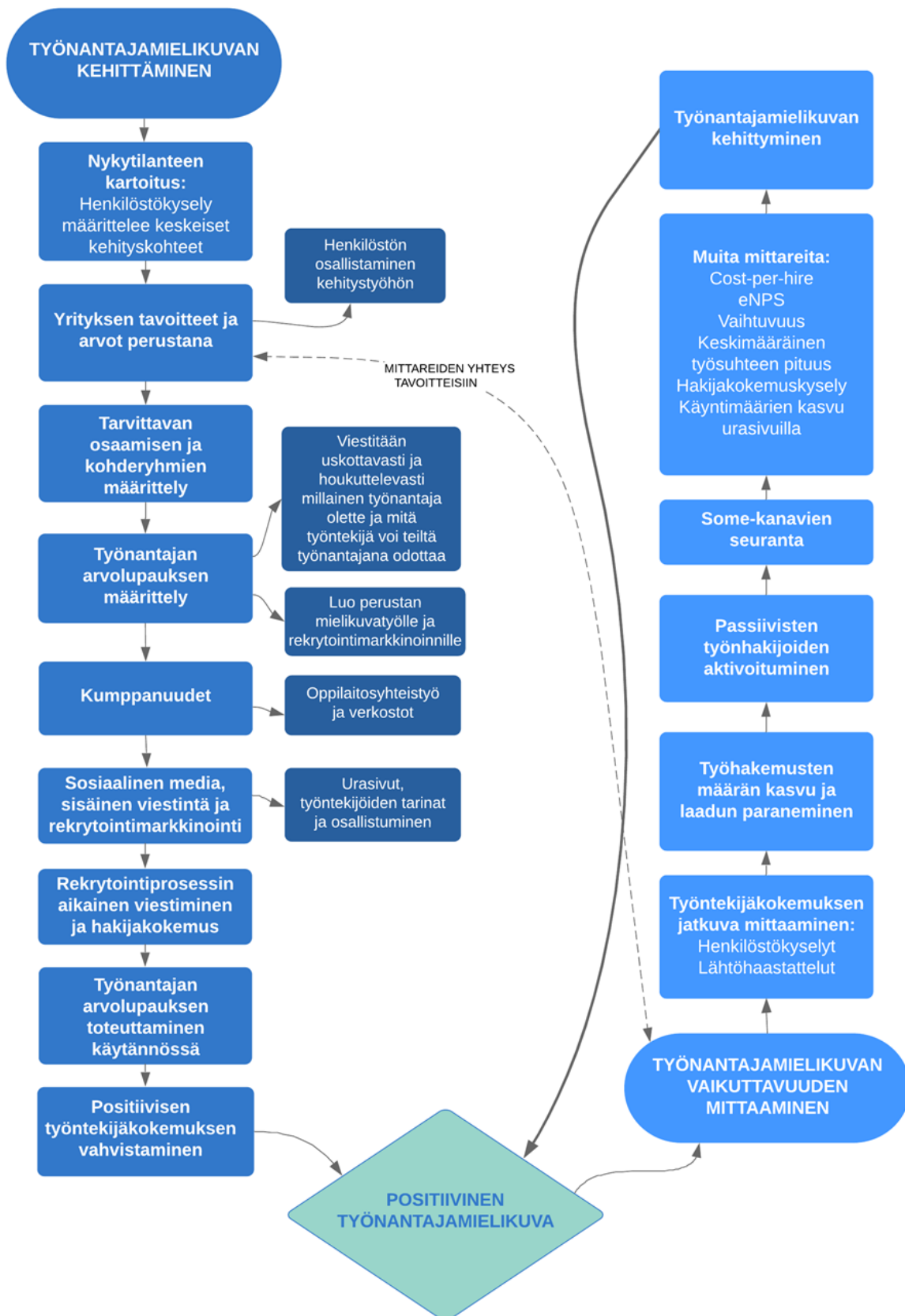
Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön toiminnallisen osuuden taustaa, tavoitteita, suunnittelua ja lopputuloksia. Tässä luvussa esittelen myös opinnäytetyön toiminnallisen osuuden tuotoksen, eli työnantajamielikuvan kehittämisen ja mittaamisen prosessimallin. Lisäksi luvussa kerrotaan tarkemmin toimeksiantajayrityksestä ja heidän toimintatavoistaan työnantajamielikuvaan liittyvissä asioissa.

4.1 Tavoitteet ja toteutus

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön pääasiallisena tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä työnantajamielikuva muodostuu sekä miten sitä voidaan kehittää ja mitata. Tästä syystä opinnäytetyön kehittämistyön tuotoksena päädyttiin tekemään prosessimalli, joka kuvastaa konkreettisesti työnantajamielikuvan kehittämisen ja mittaamisen prosessin kulkua. Prosessimallin on tarkoitus koota yhtenäiseksi kokonaisuudeksi työnantajamielikuvan kehittämiseen ja mittaamiseen liittyviä yleisimpiä vaiheita, keinoja ja prosesseja, jotka perustuvat aiempiin tutkimuksiin ja erilaisiin työnantajamielikuvan kehittämiseen keskittyneisiin lähteisiin. Kehittämistyön tavoitteena on myös, että prosessimalli toimisi yleisenä työkaluna työnantajamielikuvan kehittämisessä ja mittaamisessa. Tämän vuoksi prosessimallin kuvauksen tuli olla selkeä ja käytännönläheinen. Tuotoksena syntyvää prosessimallia voidaan hyödyntää lähtökohtana työnantajamielikuvan kehittämiseen ja mittaamiseen yrityksissä kuitenkin niin, että sitä voidaan kunkin yrityksen omien tavoitteiden mukaisesti.

Ryhdyin rakentamaan prosessimallia perehtymällä monipuolisiin tietolähteisiin työnantajamielikuvasta sekä sen kehittämisestä ja mittaamisesta. Käytännössä tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyvä prosessimalli perustuu aiempaan teorian tietoon ja kirjallisuuteen työnantajamielikuvasta, siihen vaikuttavista seikoista ja työnantajamielikuvan kehittämisen ja mittaamisen keinoista. Tutustuttuani teorian tietoon huolellisesti aloin muodostamaan työnantajamielikuvan kehittämisen ja mittaamisen vaiheista ja keinoista kokonaisuutta, josta kävisi ilmi keskeisimmät seikat. Päätin kuvata prosessimallin kulkukaavion muodossa, jotta siitä kävisi ilmi eri vaiheiden yhteys toisiinsa.

Kuva 3 esittää prosessimallia, jossa kuvataan johdonmukaisessa järjestyksessä työnantajamielikuvan kehittämisen vaiheita ja siihen liittyviä toimenpiteitä. Lisäksi prosessimallissa kuvataan työnantajamielikuvan mittaamista ja konkreettisia mittareita, joita työnantajamielikuvan vaikuttavuuden mittaamisessa voidaan hyödyntää riippuen kehittämisprosessin tavoitteista. Prosessimallissa on nähtävillä myös eri vaiheiden yhteys toisiinsa.



Kuva 3. Työnantajamielikuvan kehittämisen ja mittaamisen prosessimalli

4.2 Tutkimusmenetelmä

Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyön pääasiallisesti tutkimusmenetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä. Kuitenkaan, kun kyselytutkimusta ei pystytty lopulta toteuttamaan, muuttui käytetty tutkimusmenetelmä. Täten tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä painottui kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimusmenetelmään.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tehdä ihmisten käsitysten tai toiminnan perusteella johtopäätöksiä, joiden kautta saadaan tietoa tutkitavasta asiasta. Usein kun tutkimus tehdään laadullisella tutkimusmenetelmällä, tutkimusaineiston keruumenetelmäksi valikoituu haastattelu. Teemahaastattelu eli puolistrukturoitu haastattelu on yksi käytetyimmistä tutkimushaastattelun muodoista. Teemahaastattelussa käsitellään keskeisiä tutkimusongelmaan liittyviä aiheita. Tavoitteena on, että kaikista teemoista saadaan vastaajalta vastaus, mutta ei ole väliä missä järjestyksessä teemoja käsitellään haastattelun aikana. (Vilka, 2015, s. 76, 78–79)

Valitsin teemahaastattelun tutkimusmenetelmäksi, koska tutkimusongelmia ajatellen se oli selkeä ja käytännöllinen valinta. Halusin haastattelun avulla selvittää tarkemmin, millaisia toimintatapoja toimeksiantajayrityksessä on työnantajamielikuvaan ja sen kehittämiseen liittyvissä aiheissa. Toisaalta halusin myös selvittää kattavammin toimeksiantajan ajatuksia työnantajamielikuvan eri teemoista ja osa-alueista, kuten rekrytoinnissa esiintyneistä haasteista, tulevaisuuden osaamistarpeista, sosiaalisen median käytöstä ja viestinnästä. Haastattelin toimeksiantajayrityksen toimitusjohtajaa etäyhteydellä Microsoft Teams:n kautta. Opinnäytetyöprosessin alussa kävin vapaamuotoisen keskustelun Yritys X:n toimitusjohtajan kanssa opinnäytetyön tavoitteista ja heidän toiveistaan opinnäytetyötä ajatellen. Tämän keskustelun yhteydessä sain myös lisää taustatietoa siitä, miksi yrityksessä haluttiin alun perin lähteä kehittämään työnantajamielikuvaa.

4.3 Opinnäytetyön toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys, Yritys X, toimii taloushallintoalalla. Yritys X on perustettu vuonna 2010-luvulla. Toimitusjohtajan ja yrityksen omistajien lisäksi yritys työllistää alle 20 työntekijää. Yrityksen asiakkaat ovat pääasiassa pieniä ja keskisuuria yrityksiä eri toimialoilta. Yritys X tarjoaa asiakkailleen erilaisia taloushallinnon palveluita. Yritys X pyrkii erottumaan kilpailijoistaan erilaisella tavallaan tuottaa taloushallintoalan palveluja asiakkailleen. (Yritys X:n toimitusjohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 15.4.2020)

Yritys X on matala organisaatio, jossa kaikki työntekijät osallistuvat. Henkilöstö ja työhyvinvointiasiat ovat osa yrityksen strategiaa. Yritys tarjoaa

työntekijöilleen henkilöstöetuinana hierontaa, liikuntaseteleitä ja puhelin-dun. Yrityksessä on avoin ilmapiiri ja heillä kannustetaan oman osaami-sen kehittämiseen. Jokaiselle työntekijälle on tehty henkilökohtainen kou-lutussuunnitelma ja jokaiselle on vuosittainen budjetti kouluttautumiseen. Yrityksessä pyritään järjestämään erilaista virkistystoimintaa ympäri vuo-den. Lisäksi Yritys X:ssä palkitaan aina vuoden päätteeksi vuoden työnte-kijä. (Yritys X:n toimitusjohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 15.4.2020)

Työnantajamielikuvan kehittäminen koettiin toimeksiantajayrityksessä tärkeäksi ja ajankohtaiseksi, koska ajateltiin, että sen kehittämisen myötä saataisiin tukea nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen ja toisaalta myös uusien työntekijöiden houkutteluun. Yrityksessä tapahtui organisaa-tiomuutos vuoden 2018 lopulla, jonka jälkeen yrityksessä havaittiin jonkin verran lisääntyntä vaihtuvuutta ja rekrytoinnin haasteita, jonka vuoksi he halusivat lähteä kehittämään yrityksen työnantajamielikuvaa. (Yritys X:n toimitusjohtaja, henkilökohtainen tiedonanto 15.4.2020)

4.4 Tutkimuksen tulokset

Seuraavassa luvussa käydään läpi haastattelun tuloksia ja kerrotaan tar-kemmin Yritys X:stä yrityksenä sekä siitä, mitä he ovat jo tehneet liittyen työnantajamielikuvan kehittämiseen. Haastattelussa käsiteltävät teemat ja aiheet perustuvat työnantajamielikuvaan ja sen kehittämiseen liittyvään teoriaan sekä kokoamaani prosessimalliin.

4.4.1 Rekrytoinnissa esiintyvät haasteet ja työnantajamielikuva

Yritys X:n toimitusjohtaja (haastattelu 8.7.2020) toteaa, että heillä isoin haaste rekrytoinnissa on ollut oikeanlaisten ihmisten löytäminen. Tavoit-teena olisi aina löytää henkilö, jolla on oikeanlaista osaamista ja joka sopii työyhteisöön. Hakijoiden joukossa saattaa olla henkilöitä, joilla on hyvinkin vankka työkokemus, mutta he eivät sitten välttämättä muista syistä edusta Yritys X:n ajattelutapaa tai tapaa toimia. Rekrytoitaessa uutta työntekijää erityisen tärkeää on, että uusi ihminen istuu nykyiseen työporukkaan ja henkilökemia osuu kohdalleen, koska työyhteisöllä ja ilmapiirillä on suuri merkitys työssä viihtymiseen ja työhyvinvointiin. Yritys X:n toimitusjohtaja kokee, että tällä on erityisen suuri merkitys Yritys X:n suhteellisen pienessä työyhteisössä, jossa kaikki puhaltavat yhteen hiileen.

Yritys X:ssä ei ole ainakaan kovin tietoisesti aiemmin keskitytty työnanta-jamielikuvan kehittämiseen. Toimitusjohtajan mukaan (haastattelu 8.7.2020) hän on itse miettinyt asioita, jotka voisivat vaikuttaa siihen, mi-ten työntekijät kokevat heillä töissä olemisen, mutta etenkin ulkoiseen työnantajamielikuvaan ei ole sen tarkemmin keskitytty. Toimitusjohtajan mukaan Yritys X haluaa näyttäytyä työnhakijoille ja työntekijöille eteen-päin menevänä, nuorekkaana ja ajan hermolla olevana yrityksenä, eikä niinkään perinteisenä taloushallintoalan yrityksenä. Yrityksellä on vahva

ulkoinen brändi, jonka avulla he erottuvat muista saman toimialan yrityksistä ja toiveena heillä onkin, että erilaisuus näkyy myös yrityksen sisällä työyhteisössä. Yritys X onkin saanut kommenttia erilaisesta yrityksen brändistä, joka herättää usein positiivisessa hengessä keskustelua. Tavoitteena onkin, että työnhakijat kokisivat oikeasti haluavansa Yritys X:ään töihin ja että tämä yritys on jotain erilaista. Yritys X:n toimitusjohtaja myös arvioi, että taloushallintoala ei välttämättä ole kovin houkutteleva ala ja sen vuoksi hän haluaisikin, että heidän yrityksensä erottuisi joukosta edukseen.

Halusin myös selvittää haastattelussa, onko Yritys X:n johdolla näkemystä siitä, mitkä ovat työntekijöille tärkeimpiä asioita heillä työskentelyssä. Yritys X:n toimitusjohtaja (haastattelu 8.7.2020) arvioi, että työn joustavuus on tärkeimpiä asioita työntekijöiden keskuudessa. Työntekijöillä on mahdollisuus suunnitella päivänsä hyvin joustavasti ja tilanteiden muuttuessa esimerkiksi lasten sairastuessa ollaan joustavia työnteon suhteen. Lisäksi Yritys X:n toimitusjohtaja toivoo, että kouluttautumismahdollisuuksien tarjoaminen koetaan työntekijöiden mielestä mielekkääksi asiaksi. Yritys X:ssä on kouluttautumiseen kannustava ilmapiiri, kaikille työntekijöille annetaan alusta alkaen haasteita ja kannustetaan oppimiseen.

4.4.2 Tarvittava osaaminen ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen

Yritys X:n toimitusjohtajan (haastattelu 8.7.2020) mukaan Yritys X tulee tulevaisuudessa tarvitsemaan osaamista, jonka avulla he pystyvät tarjoamaan erilaisia asiantuntijapalveluita. Kaikilla yrityksen työntekijöillä on vankka perusosaaminen taloushallinnon alalta, mutta jatkossa tarvitaan myös erikoistumista esimerkiksi verosuunnitteluun, palkanlaskentaan tai KLT-tutkinnon suorittaneita työntekijöitä. Yritys X on saanut myös jonkin verran kyselyjä alan vaihtajilta työpaikoista ja oppisopimuspaikoista. Monta työntekijää heillä onkin aloittanut oppisopimuksella koulutuksen, ja sitä kautta kehittynyt ja jäänyt heille töihin. Toimitusjohtajan mukaan tämä ei kuitenkaan aina ole sopivin vaihtoehto, sillä välillä tarvitaan myös työntekijöitä, joilla on jo vankkaa kokemusta alalta.

Työntekijöiden kanssa käydään säännöllisesti keskusteluita lisäkouluttamisesta. Lisäksi pohditaan työntekijää kiinnostavia asioita ja koulutusmahdollisuuksia, jotta työntekijä pääsisi kehittämään osaamistaan haluamaansa suuntaan. Yritys X:llä on vuosittainen kouluttautumismäärärahan kullekin työntekijälle, ja heillä kannustetaan kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen. (Yritys X:n toimitusjohtaja, haastattelu 8.7.2020)

4.4.3 Sosiaalinen media, rekrytointimarkkinointi ja oppilaitosyhteistyö

Yritys X käyttää sosiaalisen median kanavista Facebookia ja LinkedIniä. Yritys X on harkinnut muidenkin kanavien käyttöönottoa, mutta tällä hetkellä on pysytty näissä kahdessa kanavassa. Ulkoinen markkinointiyritys hoitaa

käytännössä myös yrityksen sosiaalisen median hallinnan. Markkinointiyrityksen kanssa käydään puolivuositain läpi suunnitelma sosiaalisen median sisällöistä ja tavoitteista. Tämän pohjalta markkinointiyritys tekee käytännön työn blogiin ja sosiaaliseen mediaan liittyen.

Yritys X:ssä on aina tehty rekrytoinnit alusta loppuun asti itse, eikä rekrytointiin ole käytetty ulkopuolisia tahoja. Työpaikkailmoitukset ovat rekrytointiprosessin aikana esillä yrityksen omia kotisivuja ja TE-palveluiden sivuilla. Lisäksi työpaikkailmoitus on jaettu sosiaalisen median kanavissa yrityksen tileillä Facebookissa ja LinkedInissä. Lisäksi yritys on mainostanut työpaikkailmoituksia tekemällä Google-mainontaa sekä mainontaa Facebookissa ja LinkedInissä. Lisäksi Yritys X:ssä on pyritty käyttämään myös referenssejä nykyiseltä henkilöstöltä ennen rekrytointiprosessin aloittamista, mutta sitä kautta ei kuitenkaan lopulta olla päädytty palkkaamaan uutta työntekijää. (Yritys X:n toimitusjohtaja, haastattelu 8.7.2020)

Sisäiseen viestintään liittyen yrityksessä on hiljattain käyty työntekijöiden kanssa yhteinen palaveri, jossa on sovittu yhteisistä sisäisen viestinnän pelisäännöistä. Viestinnän pelisääntöihin kuuluu muun muassa se, että yrityksessä ollaan kaikessa kunnioittavia toisia kohtaan, viestitään asiallisesti ja positiivisessa hengessä. Pelisäännöissä sovittiin yhteisesti myös, että mahdolliset ongelmakohdat käsitellään aina, jotta niistä ei muodostu suurempia ongelmia. (Yritys X:n toimitusjohtaja, haastattelu 8.7.2020)

Yritys X on tehnyt oppilaitosyhteistyötä erään oppilaitoksen kanssa. Hallituksen puheenjohtaja on käynyt puhumassa oppilaitoksessa erilaisille kokoonpanoille, ja oppilaitoksen kautta heille on tullut myös harjoittelijoita. (Yritys X:n toimitusjohtaja, haastattelu 8.7.2020)

4.4.4 Mittarit työnantajamielikuvan kehittämisessä

Haastattelussa oli myös tarkoitus selvittää, onko Yritys X:ssä käytetty työnantajamielikuvan mittaamiseen liittyviä mittareita ja jos, niin millaisia. Yritys X:ssä ei ole aikaisemmin tehty henkilöstökyselyä tai -tutkimusta. Rekrytointikuluja seurataan tarkastikin, mutta esimerkiksi vaihtuvuutta tai keskimääräistä työsuhteen pituutta ei ole yrityksessä seurattu. Yrityksessä ei ole aiemmin ole ollut käytössä lähtöhaastatteluja, mutta juuri hieman haastattelun tekoa oli ne otettu käyttöön. Sosiaalisen median kanavien seurannan suorittaa käytännössä Yritys X:n käyttämä markkinointiyritys, joka lähettää Yritys X:lle seurantaraportit sosiaalisen median kanavista neljännesvuositain. (Yritys X:n toimitusjohtaja, haastattelu 8.7.2020)

4.5 Muutokset toiminnallisen osuuden toteutukseen

Opinnäytetyön suunnitelmaan kuului myös kyselytutkimuksen toteuttaminen toimeksiantajayrityksen henkilöstölle, jonka tarkoituksena oli tutkia toimeksiantajan sisäistä ja ulkoista työnantajamielikuvaa. Kyselyn tulosten

avulla oli tarkoitus myös kehittää prosessimallia ja tarkastella sen toimivuutta käytännössä. Ennen kuin ehdin toteuttaa kyselytutkimusta Yritys X:n henkilöstölle, Yritys X:ssä tapahtui muutoksia, jotka vaikuttivat opinnäytetyön kehittämistyön loppuvaiheen toteutukseen. Yritys X:n liiketoiminta myytiin, jonka seurauksena opinnäytetyöni kehittämistyön osuus muuttui alkuperäisestä suunnitelmasta. Toimeksiantajan kanssa päädyttiin siihen, että kyselytutkimusta ei enää tehdä.

Prosessimallin mukaan työnantajamielikuvan kehittäminen alkaa työnantajamielikuvan nykytilanteen selvittämisestä yrityksessä. Tästä syystä toimeksiantajan henkilöstölle haluttiin toteuttaa kyselytutkimus. Kyselytutkimuksella oli tarkoitus tutkia erikseen uudempien työntekijöiden ja kauemmin yrityksessä työskennelleiden käsityksiä yrityksen työnantajamielikuvasta, jotta saataisiin tietoa sekä yrityksen sisäisen että ulkoisen työnantajamielikuvan tilanteesta. Koska haluttiin selvittää sekä yrityksen sisäistä että ulkoista työnantajamielikuvaa, muodostui tutkimuksen osana kaksi erilaista kyselylomaketta.

Olin jo ehtinyt muodostaa kyselylomakkeet, joiden pohjalta kysely oli tarkoitus toteuttaa. Kyselytutkimuksen sisältö pohjautui tietoperustaan työnantajamielikuvaan yleisimmin vaikuttavista tekijöistä sekä sen kehittämisestä. Vaikka en pystynyt kyselytutkimusta toteuttamaan, käyn seuraavaksi läpi, millaisia kysymyksiä kyselytutkimuksessa käsiteltiin sekä miksi ne valikoituivat kyselytutkimukseen.

Sisäisen työnantajamielikuvan tutkimiseksi oli tarkoitus tutkia erilaisia osa-alueita, jotka vaikuttavat sisäisen työnantajamielikuvan syntymiseen. Kyselyn alussa halusin kysyä, kuinka kauan työntekijä on työskennellyt Yritys X:ssä kartoittaakseni yleisesti työsuhteiden pituutta yrityksessä. Seuraavaksi oli tarkoitus selvittää, millaiseksi Yritys X:n maine koetaan työntekijöiden keskuudessa. Yrityksen maineella on iso vaikutus työnantajamielikuvan syntymiseen siksi koin tärkeäksi selvittää, millaiseksi maine koetaan työntekijöiden keskuudessa.

Kyselyssä oli myös tarkoitus myös tutkia kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat eri osa-alueisiin työskennellessään Yritys X:ssä. Tutkittavia osa-alueita olivat kouluttautumismahdollisuudet, esimiestyö, palkitseminen, perehdytys, sisäinen viestintä, työilmapiiri, työn- ja vapaa-ajan tasapaino, työn joustavuus, työn merkityksellisyys, urakehitysmahdollisuudet sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet omassa työssä. Lisäksi haluttiin selvittää, kuinka tärkeäksi työntekijät kokevat työn joustavuuden, palkitsemisen, työn merkityksellisyyden sekä kouluttautumisen- ja kehittymismahdollisuudet omassa työssään. Edellä mainitut osa-alueet vaikuttavat suuresti työntekijäkokemuksen muotoutumiseen. Työntekijäkokemus itsessään ja edellä mainitut osa-alueet vaikuttavat merkittävästi työnantajamielikuvan syntymiseen ja muodostumiseen, joten siksi ne olivat tärkeä osa kyselytutkimusta.

Yrityksen arvot muodostavat yhdessä yrityksen tavoitteiden kanssa perustan työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Lisäksi yrityksen arvot ja niiden toteutuminen arjessa vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen, sillä kun työntekijä pystyy samaistumaan yrityksen arvoihin, lisää se sitoutuneisuutta yritykseen. Tämän vuoksi halusin kyselyllä selvittää kuinka hyvin työntekijät kokevat Yritys X:n arvojen vastaavan omaa arvomaailmaansa sekä kuinka hyvin arvot toteutuvat jokapäiväisessä työskentelyssä. Kyselyssä oli tarkoitus tutkia myös, kuinka hyvin työntekijät kokevat, että heille annetaan valtuuksia henkilökohtaiseen vastuun, itsenäisyyden, vaikutusmahdollisuuksien, työn joustavuuden sekä työn ja muun elämän yhteensovittamisen suhteen. Myös nämä tekijät vaikuttavat työntekijäkokeumuksen muodostumiseen.

Ulkoisen työnantajamielikuvan tutkimiseksi kyselytutkimuksessa oli tarkoitus tutkia erilaisia asioita, jotka yleensä vaikuttavat ulkoisen työnantajamielikuvan syntymiseen, kuten yrityksen tunnettavuutta. Yritys X:n tunnettavuutta tutkittiin kysymällä, oliko henkilö kuullut Yritys X:stä ennen työpaikkailmoituksen näkemistä ja jos oli, niin mitä kautta. Ulkoinen työnantajamielikuva muodostuu pääasiassa ulkoisten tekijöiden, kuten maineen, tunnettavuuden, yrityksen sosiaalisen median kanavien ja kotisivujen sekä mahdollisten työntekijöiden tarinoiden tai suositusten pohjalta. Tämän vuoksi halusin tutkia avoimella kysymyksellä, millainen oli mielikuva, joka henkilölle syntyi Yritys X:stä työnantajana ennen Yritys X:ään työllistymistä sekä mitkä asiat saivat henkilön kiinnostumaan Yritys X:stä tulevana työnantajana. Lisäksi kyselyllä oli tarkoitus myös tutkia monivalintakysymyksellä, mitkä asiat vaikuttivat eniten henkilön mielikuvaan Yritys X:stä työnantajana ennen yritykseen työllistymistä sekä mitkä asiat henkilön mielestä saavat Yritys X:n erottumaan muista saman toimialan yrityksistä.

Hakiessaan töitä yrityksestä työnhakijalle muodostuu tämän pohjalta hakijakokemus. Hakijakokemukseen vaikuttavat rekrytointiprosessin sujuminen ja viestintä sen aikana. Tästä syystä halusin selvittää, koettiinko viestinnän ja tiedottamisen olleen riittävää työnhakuprosessin aikana. Mikäli viestintää ei olisi koettu riittäväksi, vastaaja olisi saanut mahdollisuuden kertoa omin sanoin, mitä hän olisi halunnut viestinnässä kehitettävän. Lisäksi kyselyllä oli myös tarkoitus selvittää, muuttuiko henkilön käsitys Yritys X:stä työnantajana työhaastattelun tai töiden aloittamisen jälkeen. Tämä kertoo muun muassa yrityksen arvomaailman toteutumisesta käytännössä ja yrityskulttuurista.

Lisäksi halusin selvittää, mitkä asiat ovat henkilölle tärkeimpiä valitessaan työpaikkaa, esimerkiksi tarjotut kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet, palkitseminen, työilmapiiri ja -yhteisö, työn joustavuus, varmuus työsuhteen jatkuvuudesta, yrityksen arvot, urakehitysmahdollisuudet ja yrityksen maine. Molemmilta kohderyhmiltä oli lisäksi tarkoitus tutkia eNPS (*Employee Net Promoter Score*), eli kuinka todennäköisesti he suosittelisivat Yritys X:ää työnantajana tuttavilleen. Tämä mittari kertoo paljon siitä,

millaiseksi työnantajaksi ja työpaikaksi yritys koetaan työntekijöiden keskuudessa. Tutkimalla tätä molemmilta kohderyhmiltä pystyttäisiin vertailemaan suositteluastetta uudempien ja kauemmin yrityksessä työskennelleiden työntekijöiden välillä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Haastattelun tulosten ja prosessimallin sisällön perusteella voidaan tehdä päätelmiä yleisellä tasolla siitä, millaisia asioita yrityksissä voidaan kehittää työnantajamielikuvan parantamiseksi. Yksi olennaisimmista asioista on työnantajan arvolupauksen määrittely. Työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää viestiä sekä yrityksen sisällä että yrityksen ulkopuolelle, millainen työnantaja yritys on. Toinen oleellinen asia, joka nousi tuloksista esille, on tarvittavan osaamisen määrittely. On tärkeää, että yrityksestä löytyy oikeanlaista tietotaitoa. Työssä viihtymisen ja työyhteisön toimivuuden kannalta olennaista on, että myös persoonat ja työskentelyasenteet ovat yritykseen sopivia.

Prosessimallia rakentaessani huomioni kiinnittyi erityisesti siihen, että työntekijäkokemuksella ja hakijakokemuksella on erittäin suuri merkitys siihen, millainen työnantajamielikuva yrityksestä muodostuu. Nämä ovatkin mielestäni asioita, joihin olisi olennaista panostaa ja kiinnittää huomiota yrityksissä. Aitous välittyy ulospäin viestittäessä sosiaalisessa mediassa tai urasivuilla työntekijöiden kokemuksista tai tarinoista. Rekrytointiprosessien aikana taas hakijakokemukseen ja viestintään panostaminen on olennaisessa roolissa.

Prosessimallin toimivuutta ja onnistumista arvioitaessa otetaan huomioon sen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Koen, että pystyin rakentamaan prosessimallista selkeän kokonaisuuden, josta käy ilmi olennaiset seikat ja vaiheet työnantajamielikuvan kehittämisen kannalta. Prosessimallin rakentaminen kulkukaavion malliin oli mielestäni onnistunut valinta, sillä se näyttää prosessin eri vaiheet selkeänä jatkumona sekä eri vaiheiden välisen yhteyden toisiinsa.

Prosessimallin vahvuutena on se, että malli perustuu kattavasti aihetta koskevaan kirjallisuuteen. Lisäksi prosessimallia voidaan hyödyntää monien eri toimialojen yrityksissä tai eri kokoluokan yrityksissä, eikä sitä ole sidottu esimerkiksi tiettyyn toimialaan. Prosessimallin vahvuudeksi koen myös sen, että se on helposti ymmärrettävissä ja hahmotettavissa. Täten myös prosessimallin käyttöönoton kynnyks voi olla matalampi.

Eräänä prosessimallin heikkoutena on kuitenkin se, että vaikka prosessimalli sinällään voi toimia melko matalan kynnyksen työkaluna työnantajamielikuvan kehittämiseen ryhtymisessä, vaaditaan kuitenkin hieman panostusta ja selvittämistä ennen sen käyttöönottoa. Koska työnantajamielikuvan kehittäminen kuitenkin perustuu kunkin yrityksen arvoille ja tavoitteille, on niiden oltava selkeästi määritelty etukäteen. Työnantajamielikuvan kehittämisen ja mittaamisen prosessi vaatii myös aiheeseen perehtyneisyyttä, aikaa ja muita resursseja yritykseltä. Työnantajamielikuvan kehittäminen itsessään ei ole kertaluontoinen projekti, vaan se vaatii jatkuvia toimenpiteitä ja kehittämistä.

Kun alkutyöt eli arvojen ja tavoitteiden määrittely työnantajamielikuvan kehittämisen kannalta on tehty huolellisesti, prosessimalli voi olla toimiva työkalu pitkälläkin aikavälillä ja tuottaa siten arvoa yritykselle monin eri tavoin. Yleisesti voidaan ajatella, että työnantajamielikuvan kehittämisen ja mittaamisen prosessimallille on nyt ja tulevaisuudessa kasvava tarve, sillä monilla aloilla esiintyy haasteita rekrytoinnissa ja henkilöstön sitouttamisessa. Kilpailu osaajista on kovaa, joten uskon, että työnantajamielikuvan kehittämisen merkitys tulee kasvamaan yrityksissä yhä laajemmin eri toimialoilla.

Prosessimalli vaatii jatkuvaa kehittämistä ja tutkimusta, jotta se pysyy ajan tasalla ja mukautuu työelämän muuttuviin tarpeisiin. Tässä opinnäytetyöprosessissa oli tarkoitus alun perin tutkia prosessimallin toimivuutta vielä tarkemmin henkilöstötasolla henkilöstölle tehtävällä kyselytutkimuksella, mutta sitä osuutta ei tässä työssä päästy toteuttamaan. Uskon, että henkilöstökyselyn tulosten kautta olisin saanut lisätietoa prosessimallin toimivuudesta käytännössä.

Tulosten luotettavuutta prosessimallin osalta tukee kattava aiemman kirjallisuuden käyttäminen. Toisaalta tutkimuksen haastatteluosuuden tulokset kertovat yhden henkilön kokemuksia aiheesta, jolloin tulokset jäävät hieman suppeiksi, eivätkä ne ole yleistettävissä samalla tasolla kuin prosessimallin sisältö. Mikäli olisin päässyt tekemään henkilöstökyselyn, työn tuloksissa olisi pystytty ottamaan huomioon myös työntekijöiden näkökulma.

Sain opinnäytetyön väliseminaarivaiheessa tietää toimeksiantajayrityksen liiketoiminnan myynnistä ja se vaikutti myös melko merkittävästi opinnäytetyön lopulliseen toteutukseen ja konkreettisiin tuloksiin. Koen, että olisin saanut lisäarvoa opinnäytetyöhöni henkilöstökyselyn tulosten kautta. Kuitenkin on otettava huomioon se, että liiketoiminnan myynti on työntekijöillekin hyvin merkittävä muutos. Tämä olisi voinut vaikuttaa vahvasti kyselytutkimuksen tulosten luotettavuuteen, mikäli kysely olisi suoritettu.

Kyselytutkimuksessa käsiteltävät teemat valikoituivat työnantajamielikuvaa ja sen kehittämistä koskevan kirjallisuuden pohjalta. Tutustuin huolellisesti aihetta koskeviin lähteisiin ja sitä kautta valitsin käsiteltävät aiheet ja koostin kyselylomakkeet. Päädyin tekemään erilaiset lomakkeet sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan tutkimiseen, sillä näin olisin saanut tietoa kummastakin mielikuvasta tarkemmin sen sijaan, että olisin tehnyt saman kyselyn koko henkilökunnalle. Kyselyn tulosten kautta oli tarkoitus kehittää prosessimallia eteenpäin ja tarkastella sen toimivuutta käytännössä. Kyselyn tulosten kautta olisin saanut myös käytännönläheistä tietoa toimeksiantajan työnantajamielikuvan tilanteesta. Näiden tulosten pohjalta olisin voinut tehdä myös käytännön kehitysehdotuksia, joilla olisi konkreettisesti voitu kehittää Yritys X:n työnantajamielikuvaa.

Jatkoa ajatellen prosessimallin käytännön testaaminen on potentiaalinen jatkotutkimusaihe. Samalla voi tarkastella ja analysoida tarkemmin prosessimallin vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia käytännön toimivuuden kannalta. Työn tilaajalta saamani palautteen mukaan opinnäytetyö antaa hyvää yleistietoa työnantajamielikuvan kehittämisestä ja se sopii yleispäteväksi ohjeeksi kaikille yrityksille.

LÄHTEET

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: Wiley.

Berthon, P., Ewing, M. & Li, L. H. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24:2, s. 151-172. Haettu 23.5.2020 osoitteesta <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Duunitori Oy. (2020). Kansallinen Rekrytointitutkimus 2020. Haettu 30.6.2020. Ladattavissa osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>

Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Helsinki: Alma Talent.

Kansonen, M. (2019). Onnistuneen hakijakokemuksen kuusi käskyä. 20.8.2019. Haettu 30.6.2020 osoitteesta <https://www.psycon.fi/blogi/onnistuneen-hakijakokemuksen-kuusi-kaskya>

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. (2012). *Rekrytoinnin suhteellisuusteoria*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Manpower. (n.d.) Osaajapulatutkimus 2019. Haettu 13.9.2020 osoitteesta <https://www.manpower.fi/tyonantajat/tyonantajan-tietopankki/tutkimukset/osaajapulatutkimus>

Marr, B. (n.d.). How Do You Measure Your Employer Brand? Key Metrics and Biggest Problems To Be Aware Of. Haettu 24.6.2020 osoitteesta <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=1391>

Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Padstow: Wiley.

Mosley, R. & Schmidt, L. (2017). *Employer Branding for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Netigate. (2020). eNPS Employee Net Promoter Score – how engaged are your employees? Haettu 24.6.2020 osoitteesta <https://www.netigate.net/articles/employee-engagement/enps-how-engaged-are-your-employees/>

Nissilä, L. (2019). Työntekijäkokemus on yritykselle kilpailuetu. 23.4.2019. Haettu 25.6.2020 osoitteesta <https://www.psycon.fi/blogi/tyontekijakokemus-yritykselle-kilpailuetu>

Pitkänen, K. P. (2001). *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita.

Rantanen, S. (2018). 6 asiaa, joista työnantajakuva kehittämisen alkaa – Podcast jakso 34. 5.2.2018. Podcast. Haettu 23.6.2020. Kuunneltavissa osoitteesta <https://emine.fi/podcast34/>

Rantanen, S. (2013). Missio, visio ja arvot työnantajakuva rakentamisessa. 6.10.2013. Haettu 22.6.2020 osoitteesta <https://emine.fi/missio-visio-arvot-tyonantajakuva-rakentamisessa/>

Salli, M. & Takatalo, S. (2014). *Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä*. Helsinki: Kauppakamari.

Toivola, J. (2019). Työnantajamielikuvan kehittämisessä yksinkertainen on kaunista. 14.5.2019. Haettu 23.6.2020 osoitteesta <https://www.juhotoviola.fi/tyonantajamielikuvan-kehittamisessa-yksinkertainen-on-kaunista/>

Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Talentum.

Vilka, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. 4., uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

HAASTATTELUT

Toimitusjohtaja, Yritys X. (2020). Haastattelu 8.7.2020.

HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Mitkä ovat olleet isoimpia haasteita rekrytoinnissa yrityksessänne?
2. Onko yrityksessänne pyritty tähän mennessä investoimaan jotenkin työnantaja-mielikuvaan ja jos, nii miten?
3. Millaisena työnantajana haluatte näyttäytyä työnhakijoille ja nykyisille työntekijöille?
4. Millaiseksi arvioit Yritys X:n houkuttelevuuden suhteessa muihin alan yrityksiin tällä hetkellä?
5. Onko taloushallintoala alana houkutteleva?
6. Onko yrityksenne johdolla näkemystä siitä, mitkä ovat työntekijöille tärkeimpiä asioita teillä työskentelyssä? (Esim. työn joustavuus, kehittymismahdollisuudet, palkitseminen tai merkityksellinen työ)
7. Millaista osaamista yrityksessä tarvitaan nyt ja tulevaisuudessa?
8. Onko yrityksessänne suunniteltu, miten työntekijöiden osaamista kehitetään?
9. Onko Yritys X:llä käytössä muita sosiaalisen median kanavia kuin Facebook ja LinkedIn?
10. Oletteko harkinneet muiden sosiaalisen median kanavien käyttöönottoa?
11. Onko kaikki markkinointi mukaan lukien työpaikkailmoitukset ja sosiaalisen median käyttö käyttämänne markkinointiyrityksen vastuulla vai teettekö myös itse markkinointia?
12. Mitä hakukanavia olette käyttäneet rekrytoinnissa?
13. Oletteko esimerkiksi hyödyntäneet referenssejä henkilöstöltä ennen rekrytoinnin aloittamista?
14. Oletteko määritelleet yrityksen sisäisen viestinnän toimintatapoja?
15. Oletteko tehneet yhteistyötä esimerkiksi oppilaitosten kanssa?
16. Onko yrityksessänne tehty henkilöstötutkimusta tai -kyselyä vuoden 2018 organisaatiomuutoksen jälkeen?
17. Onko yrityksessänne ollut tapana tehdä henkilöstökyselyjä aiemmin?
18. Oletteko seuranneet rekrytointikuluja?
19. Oletteko seuranneet työntekijöiden vaihtuvuutta tai työsuhteiden pituuksia?
20. Onko yrityksessänne ollut käytössä lähtöhaastattelut tai -keskustelut, kun työntekijä lopettaa teillä työskentelyn?
21. Tapahtuuko sosiaalisen median kanavien seuranta markkinointiyrityksen toimesta?

KYSELYLOMAKE SISÄISEN TYÖNANTAJAMIELIKUVAN TUTKIMISEKSI

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:llä?
 - a. 0–2 vuotta
 - b. 2–4 vuotta
 - c. 4–6 vuotta
 - d. yli 6 vuotta
2. Millaiseksi koet Yritys X:n maineen? (Asteikolla 1-5: 1=Huono, 5=Erittäin hyvä)
3. Kuinka tyytyväinen olet ollut seuraaviin asioihin työskennellessäsi Yritys X:ssä? (Asteikolla 1-5: 1=Erittäin tyytymätön, 5=Erittäin tyytyväinen)
 - a. Esimiestyö
 - b. Kouluttautumismahdollisuudet
 - c. Palkka ja muu palkitseminen
 - d. Perekäytys
 - e. Sisäinen viestintä
 - f. Työilmapiiri
 - g. Työn ja vapaa-ajan tasapaino
 - h. Työn joustavuus
 - i. Työn merkityksellisyys
 - j. Työtehtävien mielekkyys
 - k. Työyhteisön toimivuus
 - l. Urakehitysmahdollisuudet
 - m. Vaikutus- ja kehitysmahdollisuudet omassa työssä
4. Koetko, että Yritys X:n arvot kohtaavat hyvin oman arvomaailmasi?
 - a. Kyllä
 - b. Ei, - Miksi eivät?
5. Koetko, että Yritys X:n arvot toteutuvat hyvin jokapäiväisessä työskentelyssä?
 - a. Kyllä
 - b. Ei, - Miksi eivät?
6. Arvioi, miten koet, että Yritys X:ssä annetaan valtuuksia työnteon eri osa-alueilla. (Asteikolla 1-5: 1=En ollenkaan, 5=Hyvin paljon)
 - a. Henkilökohtainen vastuu
 - b. Itsenäisyys
 - c. Mahdollisuus vaikuttaa asioihin
 - d. Työn joustavuus
 - e. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen
7. Kuinka tärkeäksi arvioisit kunkin osa-alueen omassa työssäsi Yritys X:ssä? (Asteikolla 1-5: 1=En lainkaan tärkeä, 5=Erittäin tärkeä)
 - a. Työn joustavuus
 - b. Palkitseminen
 - c. Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet
 - d. Työn merkityksellisyys
8. Kuinka todennäköisesti suosittelet Yritys X:ä työnantajana tuttavillesi tai verkostoillesi? (Asteikolla 1-5: 1=Erittäin epätodennäköisesti, 5=Hyvin todennäköisesti)
9. Kerro omin sanoin, mitä yhtä tai useampaa asiaa kehittäisit ja mihin suuntaan Yritys X:ssä?

KYSELYLOMAKE ULKOISEN TYÖNANTAJAMIELIKUVAN TUTKIMISEKSI

1. Olitko kuullut Yritys X:stä ennen työpaikkailmoituksen näkemistä?
 - a. Kyllä, - Mitä kautta?
 - b. Ei
2. Millainen oli mielikuva, joka sinulle syntyi Yritys X:stä työnantajana ennen yritykseen työllistymistäsi?
3. Mitkä asiat saivat sinut kiinnostumaan Yritys X:stä tulevana työnantajana ja työpaikkana?
4. Muuttuiko käsityksesi Yritys X:stä työnantajana työhaastattelun jälkeen?
 - a. Kyllä, - Miten käsitys muuttui ja mikä vaikutti sen muuttumiseen?
 - b. Ei
5. Muuttuiko käsityksesi Yritys X:stä työnantajana töiden aloittamisen jälkeen?
 - a. Kyllä, - Miten käsitys muuttui ja mikä vaikutti sen muuttumiseen?
 - b. Ei
6. Koetko viestinnän ja tiedottamisen olleen riittävää työnhakuprosessin aikana liittyen esimerkiksi rekrytointiprosessin etenemiseen ja aikatauluun?
 - a. Kyllä
 - b. Ei, - Mitä toivoisit kehitettävän?
7. Mitkä asiat vaikuttivat eniten mielikuvaasi Yritys X:stä työnantajana ennen yritykseen työllistymistä?
 - a. Yrityksen sosiaalisen median kanavat
 - b. Yrityksen kotisivut
 - c. Yrityksen markkinointi
 - d. Aiemmin kuulemasi kokemukset yrityksestä työnantajana
8. Mitkä asiat omasta mielestäsi saavat Yritys X:n erottumaan muista saman toimialan yrityksistä?
 - a. Yrityksen ulkoinen brändi
 - b. Yrityksen erilainen tapa toimia
 - c. Kouluttautumismahdollisuudet
 - d. Yrityskulttuuri
 - e. Yrityksen maine
 - f. Jokin muu, mikä?
9. Mitkä asiat ovat sinulle tärkeimpiä valitessasi työpaikkaa?
 - a. Kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet
 - b. Palkka ja muu palkitseminen
 - c. Työilmapiiri
 - d. Työn joustavuus
 - e. Työyhteisön toimivuus
 - f. Työtehtävien kiinnostavuus
 - g. Urakehitysmahdollisuudet
 - h. Varmuus työsuhteen jatkuvuudesta
 - i. Yrityksen maine
 - j. Yrityksen arvot
 - k. Jokin muu, mikä?

10. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Yritys X:ä työnantajana tuttavillesi tai verkostoillesi? (Asteikolla 1-5: 1=Erittäin epätodennäköisesti, 5=Hyvin todennäköisesti)
11. Kerro omin sanoin, mitä yhtä tai useampaa asiaa kehittäisit ja mihin suuntaan Yritys X:ssä?