

Työnantajamielikuva henkilöstöpalveluyrityksessä

Case Academic Work

Nina Savio

Tekijä(t) Savio Nina	
Koulutusohjelma Myyntityön koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työnantajamielikuva henkilöstöpalveluyrityksessä Case Academic Work	Sivu- ja liitesivumäärä 56 + 5
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia kohdeyritys Academic Workin myyjien työnantajamielikuvaa. Tutkimus käsittelee myyjien kokemusta suhteessa mielikuvaan, jonka saivat työpaikasta rekrytointiprosessista alkaen. Työssä käsitellään mistä tekijöistä mielikuva on muodostunut ja mitä tulisi erityisesti ottaa huomioon sen vahvistamisessa.</p> <p>Työ etenee kronologisessa järjestyksessä, jossa käydään vaiheittain läpi myyjän matka rekrytointiprosessista työllistymiseen sekä nykytilanne työnantajasta ja työtehtävästä. Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön toteutus aloitettiin ennen maailmanlaajuisen pandemian COVID-19 tuloa, joka vaikutti osittain opinnäytetyöprosessiin ja sen tuloksiin. Muutokset ovat koskettaneet myös organisaation eri osastoja lomautuksilla sekä henkilöstön irtisanomisilla.</p> <p>Tutkimus on toteutettu määrällisenä tutkimuksena Webropol verkkokyselylomakkeen avulla, joka koostui 14 kysymyksestä. Tämä lähetettiin kaikille yrityksessä työskenteleville myyjille syyskuussa 2020. Lomake koostui standardoiduista tutkimuskysymyksistä, jossa oli valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoimia kysymyksiä. Vastaaja pystyi kertomaan yksityiskohtaisesti mielipiteistään ja kehitysehdotuksistaan. Kyselyn otanta oli 36 ja kyselyyn vastasi 15 myyjä.</p> <p>Teoriaviitekehys muodostuu kolmesta kokonaisuudesta, jotka ovat työnantajamielikuva, rekrytointi työnantajamielikuvan vaikuttavana tekijänä ja Account Manager työ tehtävänä. Työnantajamielikuvassa syvennytään eritoten sen muodostumiseen, merkitykseen ja kehittämiseen. Yrityskulttuuri ja työnantajalupaus ovat vahvasti kytköksissä käsitteeseen. Opinnäytetyö toteutettiin normaalin aikataulun mukaisesti, maaliskuun 2020 ja lokakuun 2020 aikana.</p> <p>Tutkimustuloksista saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että Academic Workilla on myyjien keskuudessa vahva työnantajamielikuva. Monia myyjiä motivoi erityisesti palkkamalli, työn joustavuus ja vapaus. Enemmistö vastaajista piti rekrytointiprosessia ja perehdytystä toimivana. Kysymyksiä heräsi kuitenkin työnantajan luotettavuuden, turvallisuuden, tuen sekä viestinnän suhteen. Nämä tekijät on otettava huomioon työnantajamielikuvan kehittämisessä ja uusien kyselytutkimuksien luomisessa.</p>	
Asiasanat työnantajamielikuva, myyjä, rekrytointiprosessi, yrityskulttuuri, hakijakokemus, Account Manager	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite ja rajaus	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
1.3	Toimeksiantajan esittely	3
1.3.1	Toimialan vastuu	3
1.3.2	Yrityksen arvot ja kulttuuri	6
1.3.3	Young Professional Attraction Index 2019 – tutkimus.....	7
1.4	Keskeinen termistö toimialaan liittyen	8
2	Työnantajamielikuva	11
2.1	Työnantajamielikuvan muodostuminen	11
2.2	Työnantajamielikuvan merkitys	12
2.3	Työnantajamielikuvan kehittäminen	13
2.4	Yrityskulttuuri ja työnantajalupaus.....	14
3	Rekrytointi työnantajamielikuvan vaikuttavana tekijänä	17
3.1	Rekrytointiprosessi ja sen suunnittelu	17
3.2	Hakijakokemuksen muodostuminen.....	18
3.3	Rekrytoinnin trendit vuonna 2020.....	19
4	Account Manager työ tehtävänä	21
4.1	Mielikuva myyjän positiosta.....	23
4.2	Account Managerin sisäinen rekrytointiprosessi	23
4.3	Rekrytointiprosessin työkalut.....	27
4.3.1	Julkaisukanavat.....	27
4.3.2	MAP ja Matrigma.....	27
4.3.3	Puhelinhaastattelu.....	28
4.3.4	Kompetenssihaastattelu ja kysymykset	28
4.3.5	Net Promoter Score	29
5	Teorian yhteenveto ja tutkittavan työtekijäryhmän kuvaus	30
5.1	Yhteenveto teoriaosuudesta.....	30
5.2	Yhteenveto työtekijäryhmästä ja heidän rekrytointiprosessista	31
6	Tutkimuksen toteutus	32
6.1	Tutkimuksen vaiheet, aikataulu ja luotettavuus.....	32
6.2	Tutkimusmenetelmät	34
6.3	Aineisto ja käytetyt analyysit	35
7	Tutkimuksen tulokset	36
7.1	Tutkimuksen tausta	36
7.2	Tulokset mielikuvasta tehtävää hakiessa	36
7.3	Tulokset rekrytointiprosessista	40

7.4 Tulokset perehdytyksestä.....	42
7.5 Tulokset tämän hetkisestä työnantajamielikuvasta	44
7.6 Taustamuuttajat.....	47
7.7 Yhteenveto	49
8 Pohdinta ja suositukset yritykselle	51
8.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla.....	51
8.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset	52
8.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	52
Lähteet	54
Liitteet.....	57
Liite 1. Tutkimuskysely	57

1 Johdanto

Vahva työnantajamielikuva nähdään kriittisenä tapana houkutella, sitouttaa ja pitää kiinni parhaista ihmisistä. Jotta yrityksen toiminta jatkuisi maailmalla tapahtuvien muutoksien keskellä, on niiden pitkällä aikavälillä toimittava ekologisesti, sosiaalisesti ja taloudellisesti. Työntekijät ovat tämän myötä korostaneet heille olennaisia tekijöitä työnantajissaan ja yrityksiltä edellytetään vastuullista toimintaa sekä oman työn merkityksellisyyttä. Maailmanlaajuisen pandemian aiheuttamien poikkeusolojen aikana esille on nostettu myös yritysten sosiaalinen vastuu. (Tekir 2020)

Pandemian seuraamukset ovat osuneet merkittäväällä tavalla yrityksiin niin Suomessa kuin maailmallakin. Yritykset ovat joutuneet luopumaan osasta henkilöstöstään, yksiköistään sekä muuttaneet nopeasti aikaisempia toimintatapojaan. Vaikutukset ovat nähtävissä myös henkilöstöpalveluyrityksissä. Sen myötä on entistä tärkeämpää löytää pidemmän aikavälin ratkaisuja työntekijöiden sitouttamiseen ja kehittämiseen. Työnantajamielikuva on saanut aivan uuden merkityksen, jossa korostuu nyt johtaminen, viestintä, luottamus sekä vastuun anto työntekijöille. (Tekir 2020)

Työnantajamielikuva koskettaa vahvasti rekrytointia ja kaikkien yrityksessä työskentelevien arkea. Sillä on merkittävä osuus työntekijöiden huolehtimisessa ja liiketoiminnan kasvattamisessa. Se kertoo yrityksen tarinan vastuullisuudesta, arvoista ja yrityskulttuurista sekä toivotusta osaamisesta. Hakijakokemus määrittelee työnantajan maineen, johon vaikuttavat niin nykyisten kuin vanhojen työntekijöiden kokemukset sekä niiden hakijoiden, jotka eivät saaneet paikkaa. Yrityskulttuuri ja työnantajalupaus antavat näyttöä työntekijöiden viihtyvyydestä sekä omistautumisesta ja ovat näin ollen myös aina ulkopuolisten havaittavissa.

Tämä työnantajamielikuvaa käsittelevä opinnäytetyö on toteutettu COVID-19 pandemian aikana. Sen seuraukset ovat vaikuttaneet niin toimeksiantoyritykseen kuin myös tutkittavaan työntekijäryhmään. Työn tuloksista selviää, miten yrityksessä työskentelevän myyjän arki on muuttunut ja minkälainen työnantajamielikuva heillä on yrityksestään kriisin keskellä.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia myyjien työnantajamielikuvaa. Toimeksiantajayrityksenä toimii henkilöstöpalveluyritys, Academic Work. Tavoitteena oli tutkia myy-

jien mielikuvaa yrityksestä rekrytointiprosessin aikana ja mikä oli työnantajamielikuva työlistyttyä. Työssä käsitellään mistä tekijöistä mielikuva on muodostunut, millainen mielikuva myyjillä on ollut työn alussa, minkälaisia kokemuksia myyjillä on ollut matkan varrella ja onko mielikuva vastannut odotuksia työlistymisen myötä. Tämän lisäksi työssä pohditaan, mitä yrityksen tulisi erityisesti ottaa huomioon työnantajamielikuvan tulevaisuutta varten, mikä toimii, missä olisi kehitettävää ja miten sitä voisi vahvistaa entisestään.

Päätutkimusongelman lisäksi tutkimuksessa käsitellään seuraavia alaongelmia:

- Mikä on myyjien näkemys yrityksestä ja tehtävästä ennen työlistymistä?
- Minkälaisen kuvan myyjät saavat yrityksestä rekrytointiprosessin aikana?
- Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet sitoutumiseen?
- Minkälainen käsitys myyjillä on työnantajastaan tällä hetkellä?

Työn konkreettisena tavoitteena ja lopputuloksena on antaa Academic Workin myyjille ja heidän esimiehilleen, markkinoinnille sekä sisäisen rekrytinnin osastolle tietoa, millainen kuva myyjillä on työnantajastaan ja myyjän positiosta.

Academic Workin toimipisteitä on useammassa maassa, mutta myyjien rekrytointi tapahtuu varsin samalla menetelmällä. Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään sisäisten myyjien työnantajamielikuvaa, jossa tutkitaan sisäistä rekrytointiprosessia, hakijakokemusta, yrityskulttuuria ja työtehtävän motivaattoreita.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä työ toteutetaan tutkimustyyppisenä opinnäytetyönä toimeksiantoyritykselle. Työ alkaa johdannolla, joka kertoo mitä aiheita opinnäytetyö käsittelee. Tämän jälkeen edetään tavoitteisiin ja rajauksiin sekä toimeksiantajan esittelyyn ja lopulta keskeisiin termeihin, jotka ovat lukijalle olennainen osa lukukokemuksen selkeyttämisessä. Teoriaosuus rakentuu kahdesta suuremmasta pääkäsitteestä: työnantajamielikuva ja rekrytointi työnantajamielikuvan vaikuttavana tekijänä. Viimeinen osuus käsittelee toimeksiantoyrityksessä työskentelevien myyjien työnkuvaa, myyjän positiosta olevaa mielikuvaa, rekrytointiprosessia sekä siinä hyödynnettäviä työkaluja.

Ensimmäistä teoriaosuutta tukevat alakäsitteet: työnantajamielikuvan muodostuminen, merkitys ja kehittäminen sekä yrityskulttuuri ja työnantajalupaus. Toinen teoriaosuus pitää sisällään rekrytointiprosessin ja sen suunnittelun, hakijakokemuksen sekä rekrytinnin trendit vuodelle 2020. Viimeisessä luvussa käsitellään tarkemmin yrityksessä työskentele-

vien myyjien profiilia ja matkaa alkuvaiheista tähän päivään. Kirjoittaja on avannut rekrytointiprosessin työkaluja yksityiskohtaisemmin, sillä ne ovat tärkeässä keskiössä hakijakemuksen muodostumisessa.

Teorian yhteenvedon jälkeen seuraa empiirinen osuus, jossa kerrotaan tutkimuksen vaiheet, aikataulu ja luotettavuus. Empiirisessä osiossa käydään läpi tutkimusmenetelmät sekä aineisto ja analyysit, jonka avulla tutkimus on luotu. Tämän jälkeen esitellään tutkimustulokset ja niistä koottu yhteenvedo.

Opinnäytetyön viimeinen osio koostuu tekijän omasta pohdinnasta ja suosituksista yritykselle sekä omista tulkinnoista. Näiden pohjalta luodaan kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset. Lopuksi työssä tarkastellaan opinnäytetyöprosessin onnistumista ja tekijän omaa oppimista.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Academic Work on henkilöstöpalveluyritys, joka tarjoaa asiakasyrityksilleen suorarekrytointipalveluja ja vuokratoimeksiantoja. Yritys on keskittynyt eritoten alallaan nuoriin ammattilaisiin sekä korkeasti koulutettuihin, tarjoamalla heille ammattitaitoisia ja monipuolisia palveluja eri toimialoilla. (Academic Work 2020.)

Academic Work perustettiin Tukholmassa, Ruotsissa vuonna 1998. Vuosien saatossa yritys on laajentunut Ruotsista peräti 5 maahan; Suomeen, Norjaan, Saksaan, Tanskaan sekä Sveitsiin. Suomessa Academic Work on toiminut vuodesta 2008 ja sisäisiä työntekijöitä on jo yli 200. Yritys työllistää potentiaalisia hakijoita asiakkailleen bisnes-, tekniikan- ja IT toimialoilla. (Academic Work 2020.)

1.3.1 Toimialan vastuu

Yrityksen tärkeimpänä menestyksen ja kasvun tekijänä toimivat sen sisällä työskentelevät ihmiset. Academic Work hoitaa yrityskulttuuriaan erilaisilla konkreettisilla toimenpiteillä, jotka ovat jaettu seuraaviin osa-alueisiin: Ihmiset, yhteiskunta, ympäristö ja taloudellinen suorituskyky. (AW Group 2019)

Osiossa käsitellään seuraavia:

- Parhain työpaikka
- Ura, kasvu ja kehitys
- Oikeuden- ja asianmukaiset työehdot
- Kestävän kehityksen edistäminen dynaamisilla työmarkkinoilla

- Taitojen ja pätevyyden kehittäminen
- Monimuotoisuus ja yhtäläiset mahdollisuudet
- Työnvalmistusohjelma
- Ympäristö

Academic Workin pitkäaikainen tavoite on olla parhain työpaikka. Strategiaa toteutetaan vahvan ja positiivisen yrityskulttuurin avulla, sitouttamalla työntekijöitä. Yritys pyrkii ymmärtämään työntekijöiden erilaisia käyttäytymisen malleja ja viestii työntekijöilleen avoimesti. Vahvan sitoutumisen varmistamiseksi työn on oltava merkityksellistä ja mielekästä. Yksi avaintekijä sitoutumisen kannustamisessa on ensiluokkainen johtaminen. Academic Work määrittelee ensiluokkaisen johtamisen kyvyksi asettaa kunnianhimoisia tavoitteita, tunnistaa potentiaalia ja motivoida tiimin jäseniä. Tämän lisäksi johtamisessa parannetaan jokapäiväistä suorituskkyä ja tuetaan tulevia uravalintoja. Academic Work uskoo jokaisen yksilön kykyihin, minkä vuoksi uusille työntekijöille annetaan suurta vastuuta jo varhain. Monista työntekijöistä tulee esimiehiä ensimmäistä kertaa työskennellessään Academic Workilla. Tämä tarkoittaa, että jokaista esimiestä tuetaan ja koulutetaan tehtävänsä sekä huolehditaan hänelle oikeat työkalut menestymisen varmistamiseksi. (AW Group 2019)

Yrityskulttuurin vahvistamisessa on otettu huomioon työntekijöiden ura, kasvu ja kehitys. Academic Work tukee työntekijöiden urakehitystä tarjoamalla kehitystä ja koulutusta, joka on räätälöity heidän rooleihinsa. Oppimismenetelmiin kuuluvat, esimerkiksi digitaaliset oppimistehtävät, vertaisoppiminen ja sisäinen koulutus. Työntekijät voivat lukea intranetistä inspiroivia haastatteluja työtovereiden urapoluista ja ura-artikkeleita AW Groupin sisällä. Academic Workilla on käytössään globaali liikkuvuusohjelma, joka mahdollistaa kansainvälisen urakehityksen. Tämä kasvusuunnitelma kannustaa ja antaa työntekijöille mahdollisuuden työskennellä myös ulkomailla ja viedä osaamistaan, kulttuuriaan ja parhaita käytäntöjään toiseen maahan. Ohjelma on tapa tukea liikkuvuutta, tutkimusta ja tiedonvaihtoa AW Groupilla. (AW Group 2019)

Academic Work noudattaa oikeuden- ja asianmukaisia työehtoja. Yrityksellä on käytössään työmarkkinaolosuhteita säätelevää laki, joka suojelee kaikkia työntekijöitä, työoloja ja palkkoja. (AW Group 2019)

Yritys edistää dynaamisempia työmarkkinoita, joilla voidaan luoda uusia osaamisia ja työpaikkoja. Samalla pyritään tehokkaaseen tapaan täyttää sekä nykyiset että tulevat pätevyyskuilat. Tämä tapahtuu nuorten ammattilaisten tukemisella ja työpaikkojen luomisella. Academic Work auttaa asiakkaita ymmärtämään nuorten ammattilaisten osaamisen puutteet, mutta ensisijaisesti näkemään heidän potentiaalinsa kasvaa. (AW Group 2019)

Taitojen ja pätevyyden rakentaminen on entistä tärkeämpää muuttuvilla toimialoilla ja työmarkkinoilla on suuri tarve tietyille osaamiselle, etenkin tietotekniikan ja tekniikan aloilla. Ratkaisuna kysynnälle, Academic Work on perustanut AW Academyn, joka tarjoaa nopeutetun oppimisen ohjelmia tarkoituksenaan rakentaa taitoja, joita kyseiset teollisuudenalat tarvitsevat. Koulutusohjelma mahdollistaa uusia urapolkuja ja työpaikkoja alanvaihtajille. (AW Group 2019)

Academic Work arvostaa ihmisten monimuotoisuutta ja tasavertaisia mahdollisuuksia. Monimuotoisuus mahdollistaa uusien ideoiden ja näkökulmien syntyä, edistää liiketoimintaa ja tarjoaa parempia kehittymismahdollisuuksia. Academic Work pyrkii estämään ja vähentämään syrjintää luomalla työympäristön, jossa kaikki tuntevat olevansa hyväksytyjä etnisyydestä, sukupuolesta, seksuaalisesta suuntautumisesta, uskonnosta tai iästä riippumatta. Yhdenvertaisten mahdollisuuksien vuoksi varmistetaan, että jokaisella työntekijällä on samat mahdollisuudet kehittyä ja saada koulutusta, urakehitystä sekä ylennyksiä. (AW Group 2019)

Academic Work on keskittynyt etsimään energiatehokkaita ratkaisuja, vähentämään hiilidioksidipäästöjä ja paperinkulutusta sekä tekemään kestäviä hankintoja. Organisaatio noudattaa kaikkia nykyisiä ympäristölakeja ja -standardeja. Energiankulutuksen ja päästöjen vähentämiseksi, työntekijöille tarjotaan vaihtoehtona polkupyöriä ja julkisen liikenteen kortteja. Matkustamisesta koituvia hiilidioksidipäästöjä tarkkaillaan vuositason tasolla, mikä auttaa asettamaan tarkat tavoitteet ja saavuttamaan ne. Ympäristön ja ilmastoon hyväksi Academic Work tarjoaa työntekijöilleen mahdollisuuden osallistua erilaisiin kuuntelutilaisuuksiin ja ilmastoaktiviteetteihin sekä nauttia ekologisesti kestäviä ja paikallisesti tuotettuja elintarvikkeita. (AW Group 2019)

Yritys ajaa myös sukupuolten välistä tasa-arvoa. Monimuotoisuuden on osoitettu edistävän innovaatioita, suorituskkyä ja työntekijöiden sitoutumista. Organisaatio pyrkii tasa-arvoiseen edustukseen yrityksen kaikilla tasoilla työntekijöiden keskuudessa. Sukupuolten tasa-arvotavoite on asetettu miesten ja naisten välille 40-60%. (AW Group 2019)

Rekrytointiprosessissa pyritään nostamaan esiin henkilöltä toivottua tapaa toimia eri työtilanteissa. Tämä on tulevan työn suorituskkyvyn ennustamisen kannalta oleellista. Yritys käyttää kompetenssipohjaista rekrytointimenetelmää käyttäytymisen arvioimiseksi eli käyttäytymistä kuvaavaa haastattelutekniikkaa. Tämän rekrytointimenetelmän on tarkoitus olla oikeudenmukaisempi kuin muut, sillä haastateltavia arvioidaan samojen kysymysten ja sa-

man asteikon avulla. Rekrytointiprosessi korostaa selvästi tietyn tehtävän edellyttämät pätevyudet. Osaamisen arviointi antaa objektiivisemmän kuvan, jolloin rekrytoijalla on vähän harkintavaltaa suosia yhtä ehdokasta toiseen sijaan. Rekrytointiprosessin ensimmäisiin vaiheisiin voidaan lisätä seulontatestejä, mitkä auttavat valitsemaan oikeat ehdokkaat tietämättä heidän taustastaan. Rekrytoijia koulutetaan jatkuvasti, minkä avulla varmistetaan, että hakijoita kohdellaan tasavertaisesti. (AW Group 2019)

Academic Workin yrityskulttuuriin liittyy vahvasti avoin palautekulttuuri, jota jaetaan usein niin tiimin kesken kuin myös ulkopuolellakin. Työntekijöitä kannustetaan jakamaan positiivista ja rakentavaa palautetta toisilleen. Palautteenannon ja kehityskeskusteluiden ohella käydään kuukausittain esimiehen ja alaisen välisiä kahdenkeskeisiä tilannepalavereita. Tilannepalavereissa jaetaan kuulumiset, onnistumiset, huolet ja henkilökohtaiset tavoitteet. Keskustelussa käydään samalla läpi myös esimiehen onnistumiset ja kehityskohdat. (Academic Work 2020; Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Palautekulttuuria ylläpidetään kulttuurikorttien avulla. Niissä osoitetaan erityistä kiitosta kollegoille, jotka ovat eläneet yrityksen perusarvoja jollakin merkittävällä tavalla. Korttien avulla kiitetään kollegaa onnistuneesta työstä, hyvän ilmapiirin luomisesta tai avuliaasta toiminnasta. Käsillä kirjoitetut kulttuurikortit luetaan ääneen toimiston viikonaloituksessa ja henkilöstötapaamisissa. Niillä on tärkeä rooli kulttuurin elämisessä, kehittämisessä sekä vahvistamisessa. Korttien uskotaan vaikuttavan vahvasti positiiviseen palautteen antoon. (Academic Work 2020; Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

1.3.2 Yrityksen arvot ja kulttuuri

Academic Work toimii vastuullisesti kunnioittaen ja puolustaen ihmisoikeuksia kaikissa liiketoiminnan osa-alueissa. Kulttuuri ja sen arvot ovat yrityksen yksi vahvimista kilpailueduista ja näin ollen merkittävä osa työnantajamielikuvaa. Jokainen työntekijä pyrkii elämään kulttuuria Academic Workin asettamien perusarvojen mukaisesti. Kaikkia toimintatapoja ohjaa arvot: Share Energy, Beat Yesterday ja Show Heart. Ne ovat ydin sille, mitä he ovat ja mitä he tekevät. Perusarvot opastavat työntekijöitä huolehtimaan toisistaan, pitämään hauskaa, omaksumaan muutoksia sekä jakamaan parhaita käytäntöjä ja toimintatapoja. Arvojen avulla jokainen osoittaa kunnioitusta toisilleen ja ympärillä olevia kohtaan. Tämän lisäksi myös kunnianhimo, aktiivisuus ja onnistuneet tavoitteet ovat avainasemassa siihen, mihin Academic Work kannustaa työntekijöitään. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Nämä perusarvot on integroitu code of conductiin (eettinen ohjeisto), jota sovelletaan kaikkien työntekijöiden, konsulttien sekä asiakkaiden kesken. Academic Workin eettinen ohjeisto yhdistää Yhdistyneiden Kansakuntien globaalit sopimukset ja ILO: n työelämässä noudatettavat perusoikeudet: yhdistymisvapaus ja työehtosopimusneuvotteluoikeuden tosiasiallinen tunnustaminen, pakkotyön poistaminen, lapsityövoiman poistaminen ja syrjinnän poistaminen työssä ja ammatissa. (AW Group 2019)

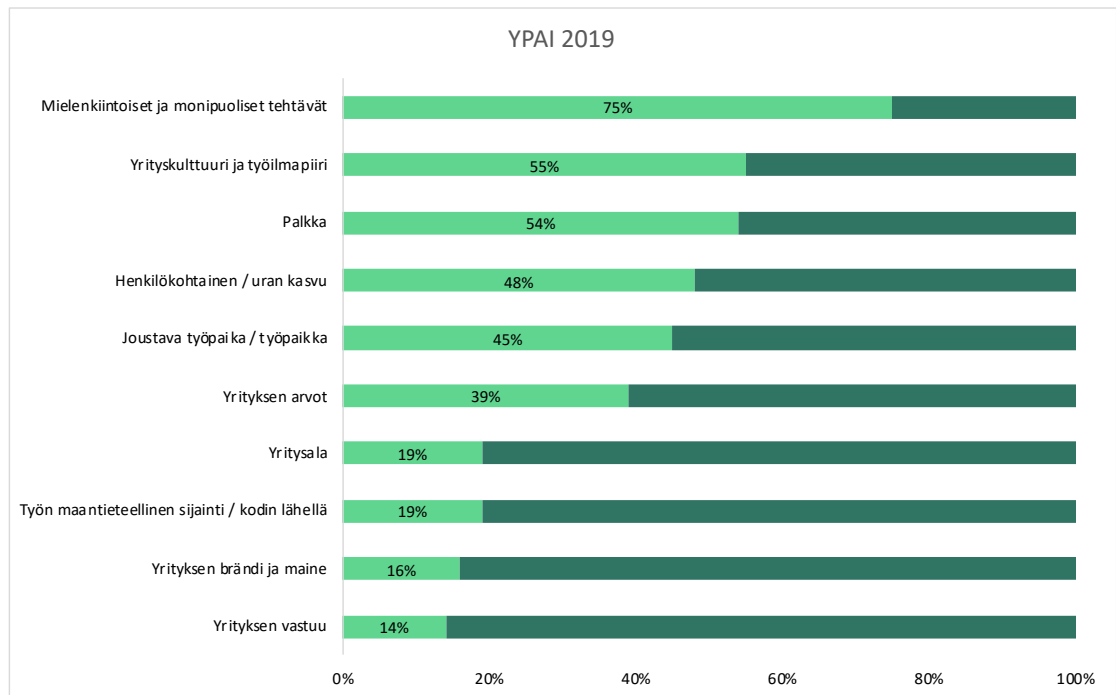
Yrityksen visio” Every Client`s First Choice ja missio “We make people grow”, näkyvät vahvasti henkilöstön arjessa. Näiden ohjeiden mukaisesti myös koko organisaatio pyrkii toimimaan. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

1.3.3 Young Professional Attraction Index 2019 – tutkimus

Academic Workin vuonna 2019 teettämässä Young Professional Attraction Index (YPAI) – tutkimuksessa selvitetään nuorten korkeakoulutettujen ammattilaisten mieltymyksiä työelämältä. Kysely tehdään vuosittain ja maakohtaisesti Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Saksassa, Itävallassa ja Suomessa. Nuorten ammattilaisten houkuttelevuusindeksi – Young Professional Attraction Index (YPAI) – kysely, tarjoaa tietoa työn ominaisuuksista, joita nuoret ammattilaiset arvostavat eniten valitessaan työnantajan. Tutkimus tarjoaa tukea ja uusia näkökulmia siihen, miten houkutella, rekrytoida ja kehittää uutta potentiaalia sekä nykyisiä työntekijöitä. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Tutkimuksen mukaan 75% suomalaisista nuorista ammattilaisista arvostaa mielenkiintoisia ja monipuolisia työtehtäviä. Yrityskulttuuri ja työilmapiiri tulevat toisena (55%) ja kolmantena perässä palkkaus (54%). Tutkimuksessa verrataan opiskelijoiden ja työssäkäyvien ihmisten ominaisuuksia. Alla olevasta taulukosta 1 voidaan nähdä, miten nuoret ammattilaiset ovat vastanneet YPAI-kyselyyn. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Taulukko 1. Young Professional Attraction Index, Finland 2019 (Academic Workin sisäinen tietokanta, 2020.)



1.4 Keskeinen termistö toimialaan liittyen

Tämä opinnäytetyö käsittelee myyjien työnantajamielikuvaa ja sen prosessia. Yrityksessä työskentelevät osastot ja henkilöstö ovat tärkeässä osassa myyjien työnantajamielikuvaa ja koko prosessia. Työntekijöiden ammattinimikkeet, konsernin osastot ja prosessit ovat lähtöisin Ruotsista ja käsitteet ovat englannin kielellä, jotta jokainen maa kommunikoisi yhteneväisesti. Yhteinen työkieli helpottaa eri maiden välistä viestintää ja uutisointia sekä selkeyttää prosesseja. Lukukokemuksen selkeyttämisen vuoksi, ovat keskeinen termistö avattu seuraavasti.

- Account Manager – Myyjästä käytetty termi. Toimii B2B-myyntin eli yritysmyyntin parissa ja kasvattaa oman asiakasportfolion. Tässä työssä käytetään lyhennettä AM.
- Head Of Sales – Myyntipäälliköstä käytetty termi. Henkilö vastaa prosessitavoitteiden toteuttamisesta paikallisesti. Myyntipäällikkö kertoo miksi prosessitavoitteet ovat olemassa, kuinka työskentelemme päivittäin saavuttaaksemme tavoitteet ja varmistaa, että esimiehet ja työntekijät toteuttavat päivittäisiä toimintoja näiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

- Sales Team Manager – Myyntitiimin esimiehestä käytetty termi. Henkilö on vastuussa tiimensä sitouttamisesta ja suorituskyvyn luomisesta. Myyntitiimin esimies johtaa ja kehittää tiimiään. Tässä työssä käytetään lyhennettä STM.
- Talent Acquisition Assistant – Sisäisen rekrytinnin assistentista käytetty termi. Henkilö tukee laadullisesti sisäistä rekrytointiprosessia erilaisten tehtävien parissa, esimerkiksi hakemusten käsittely, puhelinhaastattelut ja muut hallinnolliset tehtävät. Tässä työssä käytetään lyhennettä TAA.
- Talent Acquisition – Organisaation osasto eli tiimi, joka hoitaa sisäistä rekrytointia ja kehittää työnantajamielikuvaa yhdessä markkinointiosaston kanssa. Tiimi rekrytoi sisäisiin työpaikkoihin esimiehiä ja työntekijöitä. Tässä työssä käytetään lyhennettä TA.
- Talent Acquisition Manager – Sisäisestä rekrytoijasta käytetty termi. Henkilö hoitaa rekrytointiprosessin alusta loppuun ja vastaa tukifunktioiden rekrytoinneista, kuten talous- ja markkinointiosaston sekä spesialistirooleista. Henkilö rekrytoi parhaat osaajat avoimiin positiioihin, kehittää työnantajamielikuvaa, toimii läheisessä yhteistyössä sisäisten esimiesten kanssa ja kouluttaa heitä. Tässä työssä käytetään lyhennettä TAM.
- Head of Talent Acquisition – Johtaa sisäisen rekrytinnin osastoa. Henkilöllä on maakohtainen päävastuu sisäisten rekrytointiprosessien kehittämisessä, kuten suunnittelu, koulutus ja prosessien seuranta. Henkilö varmistaa sujuvan yhteistyön ja prosessimuutosten toteuttamisen prosessiomistajien, toimitusjohtajan ja markkinointiosaston kanssa. Tässä työssä käytetään lyhennettä HTA.
- Consultant Manager – Rekrytointiasiantuntijasta käytetty termi. Tässä työssä käytetään lyhennettä CM.
- Group – Koko konserista käytetty termi, jonka alla ovat muut sisaryhtiöt ja maat. Groupin johtoporras ohjaa prosesseja ja isoa kuvaa.
- AW Group – Muodostuu kokonaisuudesta, johon kuuluvat; Academic Work, AW Instajobs, Academy, AW Executive Search ja Digitalent.
- Home – Intranetti eli uutiskanava, joka toimii sisäisen tiedon keskuksena. Kanava pitää sisällään relevantteja uutisia ja päivitettyä tietoa koko organisaatiolle. Lisäksi

uutiskanava sisältää inspiroivia ja informatiivisia osioita, jotka liittyvät organisaatioon, hyvinvointiin ja uraan. Kanavasta löytyy myös kokoelma linkkejä sisäisiin järjestelmiin ja palveluihin.

- Kandidaatti – Työnhakijasta käytetty termi.
- People and Performance – Yrityksen osasto, jonka tavoitteena on sitouttaa ja luoda huipputason johtamista työntekijöilleen. Osasto on vastuussa kunnianhimoisten ja realististen prosessitavoitteiden toteuttamisesta, käytäntöjen ylläpidosta ja kehittämisestä. People and Performance tekee jatkuvaa yhteistyötä ja kommunikointia konsernin johdon ja muun henkilöstön kanssa. Vastuulla on toimia esimerkiksi ja varmistaa, että perusarvot toteutuvat jokaisessa prosessissa.
- Sourcaus – Potentiaalisten kandidaattien kaivelua eri kanavista eli etsimistä ja hakemisesta.
- Best Practice – Sisäinen tietokanta, jonka kautta toteutetaan yrityksen strategiaa. Tietokannasta löytyy erilaisia ohjeita, jotka lisäävät työntekijöiden tehokkuutta ja tulosta. Jokainen työntekijä voi jakaa omaa osaamistaan ja tietoaan sen mukaisesti. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)
-
- Code of Conduct – Eettinen ohjeisto, jonka avulla organisaatio noudattaa eettisiä sääntöjä ja hyvän liiketoiminnan periaatteita. Organisaatio määrittelee itsenäisesti ohjeiston tavoitteista ja eri toimenpiteistä niiden saavuttamiseksi. (Juuriharja 2020)
- ILO – Kansainvälinen työjärjestö, joka laatii työelämän yleissopimuksia ja varmistaa jäsenmaiden noudattavan sopimuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020) (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

2 Työnantajamielikuva

Tässä kappaleessa käydään läpi työnantajamielikuvan muodostuminen ja sen kehittäminen sekä yrityskulttuuri ja työnantajalupaus.

Työnantajamielikuva eli Employer Branding ilmeni ensimmäisiä kertoja 1990-luvulla, yritysten oivaltaessa työntekijöiden merkityksen organisaation arvon luonnissa ja toimintaperiaatteissa. Työnantajamielikuva viittaa yrityksen maineeseen työnantajana ja sen avulla ilmaistaan, miksi kyseisessä yrityksessä on hyvä työskennellä. Se houkuttelee uusia hakijoita yritykseen sekä sitouttaa ja motivoi jo olemassa olevia työntekijöitä. (Vuorinen 2013, 189)

Työnantajamielikuvan kehittäminen on muovautunut yhdeksi työkaluksi strategisessa johtamisessa ja sen on huomattu vaikuttavan pitkällä tähtäimellä yrityksen menestykseen. Näiden tekijöiden vuoksi myös rekrytoinnin merkitys on kasvanut entisestään. Yritykset investoivat työnantajamielikuvan myymiseen rekrytointiprosessissa, sillä sen on huomattu lisäävän yrityksen kilpailukykyä muuttuvilla toimialoilla. (Vuorinen 2013, 189; Duunitori 2020)

2.1 Työnantajamielikuvan muodostuminen

Työnantajamielikuva muodostuu yksilöllisten kokemusten pohjalta, monesta eri tekijästä ja sisältää kokonaisuudessaan kaiken mitä organisaatio tekee. Tähän kuuluvat muun muassa johdon sekä työntekijöiden toiminta ja erityisesti yrityskulttuuri, jonka mukaan eletään. Työntekijöiden uran kannalta merkittäviä tekijöitä puolestaan ovat uramahdollisuudet, työsuhteen kesto, siinä viihtyvyys sekä miten työsuhte on viety päätökseen. Ammatillista kehitystä voi tarkastella ja seurata muun muassa yrityksessä työskentelevien kiinnostavien henkilöbrändien kautta, joista puhutaan ”alan guruina”. (Vuorinen 2013, 191)

Rekrytointikumppaneiden on tärkeä ylläpitää yrityksen mainetta sekä otettava käyttäytymisen huomioon prosessin aikana. Rekrytointiprosessi ja siitä syntyvä hakijakokemus ovat puolestaan yhteydessä työnantajalupaukseen, jonka organisaatio on antanut hakijoilleen ja työntekijöilleen. Työnantajalupaus ja sen lunastaminen, kertovat minkälaista on olla osa yrityksen toimintaa. Hyvä esimerkki tällaisesta ovat yrityksessä työskentelevien henkilöiden tarinat ja kokemukset. Hakijalle on tärkeää kuulla kyseisen rekrytointiprofiilin vertais-tarina, joka lisää työnantajan uskottavuutta. Hakijakokemukseen vaikuttavat työnantajan puolestapuhujat ja suosittelijat. Tämä pitää sisällään entiset ja nykyiset työntekijät, alihankkijat ja rekrytointiprosessin hylätyt hakijat. (Vuorinen 2013, 191; Emine 2020)

Muodostumiseen vaikuttaa myös yrityksen yleinen maine, joka syntyy yritysasiakkaiden ja kuluttajien kokemuksista, palvelun tai tuotteen käyttäjänä. Asiakkaiden ja kuluttajien suositukset ovat korvaamaton tekijä yritykselle. (Vuorinen 2013, 191; Rantanen 2018)

Työnantajamielikuvan vahvistamiseksi yrityksen on myös herätettävä kiinnostavuutta ja keskustelua ihmisten parissa. Tämä tapahtuu esimerkiksi sosiaalisen median kanavien kautta, mutta myös medialla on tärkeä rooli siinä, mitä yrityksestä ja sen työntekijöistä kirjoitetaan. Tämän lisäksi selkeät ja kattavat verkkosivut ja niiden sisältö tukevat positiivisen mielikuvan muodostumista. Huonot kokemukset, kuten huono johtaminen, huono rekrytointiprosessi tai huono hakija- ja työntekijäkokemus, vaikuttavat puolestaan negatiiviseen mielikuvaan. (Vuorinen 2013, 191; Rantanen 2018)

2.2 Työnantajamielikuvan merkitys

Työnantajamielikuva lisää pätevien kandidaattien joukkoa. Tämä antaa yritykselle varan valita kuka tehtävään palkataan. Hyvän maineen omaavalla yrityksellä ei ole ongelmaa houkutella parhaita tekijöitä joukkoonsa. Työntekijöiden tarinat ja yrityskulttuuri ovat tällöin esitetty aidosti ja ainutlaatuisesti. Näin yritys säästää paljon aikaa, eikä kuluta sitä väkinäiseen mainostamiseen. Positiivisen työnantajamielikuvan luominen voi säästää yrityksen varoja, jolloin rahaa käytetään vähemmän työpaikkojen mainostamiseen erilaisilla urasivustoilla. Useat ulkoiset julkaisukanavat ovat melko hintavia, eivätkä silti aina houkuttele parhaita ihmisiä. Vahvan työnantajamielikuvan avulla riittää yksinkertainen työpaikkailmoitus omalla sivustolla tai sen jakaminen sosiaalisessa mediassa. (Everyonesocial 2020)

Työnantajamielikuvan avulla voidaan säästää henkilöstön palkoissa, mutta työtarjouksen on oltava oikeudenmukainen. Sen sijaan huono maineen omaava yritys todennäköisesti maksaa paljon enemmän saadakseen huippuosaajia joukkoonsa. Työnantajamielikuva todennäköisesti parantaa yrityksen kuvaa sosiaalisessa mediassa, sillä yhä useampi hakija käyttää sosiaalista mediaa ensisijaisena työkaluna työnhaussa. Yrityksen on kuitenkin hyvä muistaa, että ihmiset luottavat tuttujen, kollegoiden ja ystävien sanaan sekä kokemuksiin enemmän kuin verkosta löytyvään tietoon. (Everyonesocial 2020)

Mielikuvilla on rekrytoinnin ja kykyjen hankkimisen lisäksi suora vaikutus myös liiketoiminnan muille alueille. Nykyiset asiakkaat haluavat työskennellä yrityksen kanssa, joissa työntekijät nauttivat työstään ja heitä kohdellaan oikeudenmukaisesti. Jos asiakkaat havaitsevat paljon negatiivisuutta, saattavat he arvioida sopimuksen ja yhteistyön uudelleen.

Tämä pätee vahvasti myös uusiin yritysasiakkaisiin, jotka saavat tiedon nopeasti verkkosivujen ja sosiaalisen median kautta. (Everyonesocial 2020)

2.3 Työnantajamielikuvan kehittäminen

Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi on viisi vaiheinen. Vaiheiden ja niihin löydettyjen vastauksien perusteella, organisaatio luo suunnitelman työnantajamielikuvalleen. Organisaatio selvittää sisäisen ja ulkoisen datan avulla, mitä ajatuksia he herättävät työnantajana sekä arvioivat tämän hetkisen tilanteen. Sisäisessä datassa tutkitaan työntekijöiden viihtyvyyttä, uramallia (nykyistä ja tulevaa), työntekijöiden väestötieteellisyyttä ja prosentuaalista osuutta työntekijöistä, jotka ovat vaikuttaneet organisaation menestykseen. Työkaluna katsauksessa hyödynnetään tutkimuksia ja selvityksiä, joiden kysymykset ovat kohdistettu työnantajamielikuvaan. Tämän lisäksi on tärkeää haastatella ja analysoida kyselyissä myös entisiä työntekijöitä ja selvittää päättymisen syy. Usein työsuhteen päättymisen syynä on ”pehmeät tekijät”, joita ovat huono johtaminen, heikot suhteet alaisiin, vääränlainen yrityskulttuuri ja urakehityksen puute. Sisäisessä datassa luokitellaan saatu tieto ikäryhmien, koulutuksen, organisaatiossa vietettyjen työskentelyvuosien ja henkilön muiden työpaikkojen perusteella. (Dyhre & Parment 2009, 59-60.)

Ulkoista dataa tutkitaan brändiasenne-mittareilla, työnantajan paremmuusjärjestyksellä, palkkamallilla ja alan tulevaisuuden näkymällä. Opiskelija-, ammattilais- ja kykyjen houkuttelevuuskyselyillä saadaan tärkeää tietoa siitä, millaisena tietyt sidosryhmät näkevät organisaation työnantajamielikuvan. (Dyhre & Parment 2009, 63.)

Työnantajamielikuvan prosessi on aina jatkuva. Luotettavuuden ja oikean tiedon varmistamiseksi on mitattava dataa pitkällä aikavälillä samojen kohderyhmien kanssa. Tulokset näkyvät vasta muutamien vuosien päästä, minkä vuoksi ensin on oltava hyvä ymmärrys nykytilanteesta, luvuista ja siitä kuinka houkutteleva organisaatio on kohderyhmilleen. (Dyhre & Parment 2009, 63.)



Kuvio 1. Työnantajamielikuvan kehittämisprosessi (mukaillen Dyhre & Parment 2009)

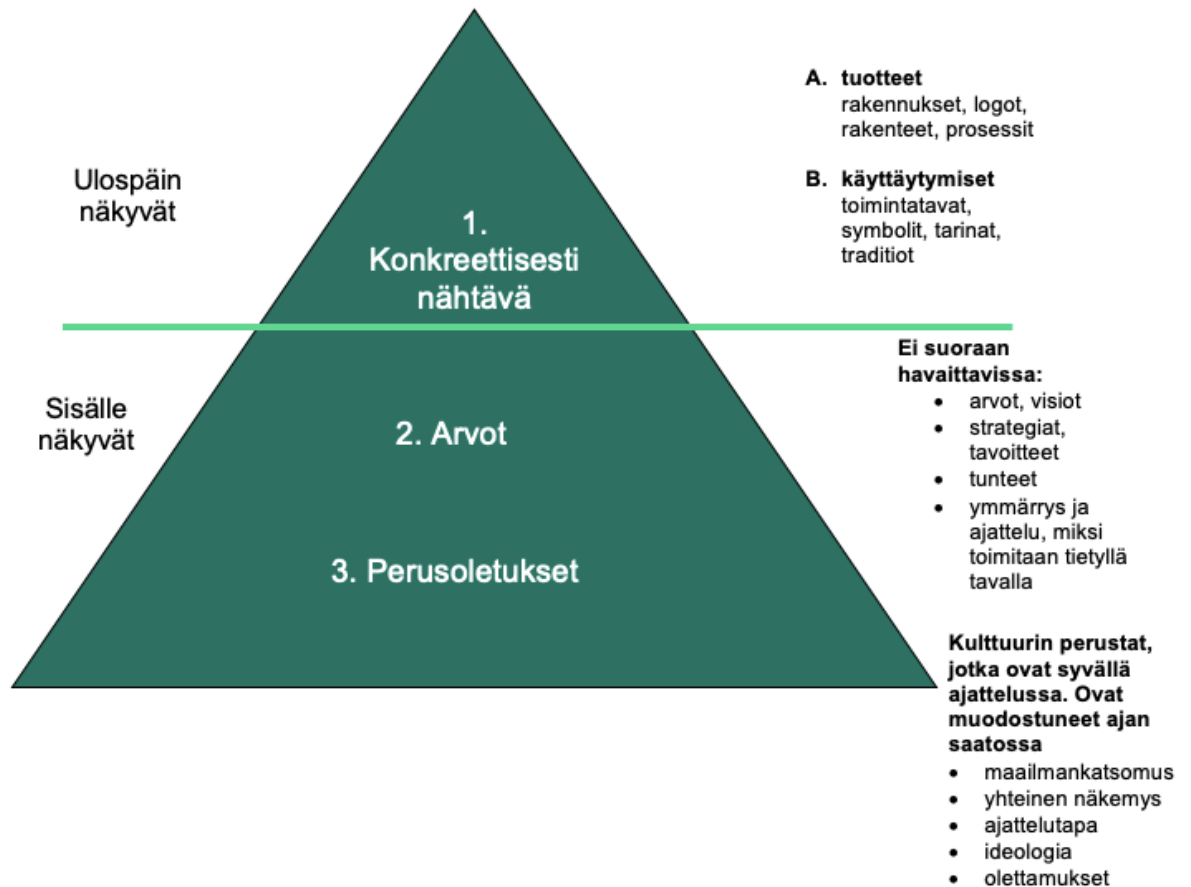
2.4 Yrityskulttuuri ja työnantajalupaus

Yrityksen arvot perustavat yrityskulttuurin, joka ohjaa työntekijöiden toimintaa. Nämä arvot voivat olla tiedostettuja tai tiedostamattomia arvoja, tapoja tai rakenteita, jotka ovat todettu toimivan hyvin ja oikeiksi. Sen avulla pystytään yhdistämään työntekijöiden tapaa ajatella ja käyttäytyä. Yrityskulttuurin kautta toimitaan yhteistyössä, pyritään yhteistä päämäärää kohti ja erottaudutaan muista organisaatioista. (Korkiakoski 2019, 125; Luukka 2019, 23-25)

Yrityskulttuurin syntyyn vaikuttavia tekijöitä:

- työntekijä tuntee itsenä arvostetuksi työyhteisössä
- työntekijöiden käsitys yrityksestä on myönteinen
- työntekijöitä tuetaan kouluttautumisessa ja uuden oppimisessa
- yrityksessä kohdellaan työntekijöitä tasavertaisesti
- yrityksessä pidetään huolta henkilöstön hyvinvoinnista, jaksamisesta ja terveydestä
- työntekijät tuntevat olevansa osa samaa työyhteisöä tai tiimiä
- yrityksessä hyväksytään monimuotoisuus
- henkilöstö suosittelee yritystä työpaikkana
- johto toimii myös valmentajan ja mentorin roolissa. (Korkiakoski 2019, 125.)

Yrityskulttuurin ymmärtämistä varten on määritelty sen keskeisiä ominaisuuksia. Edellytyksenä yrityskulttuurin muodostumiselle on useammasta henkilöstö koostuva ryhmä. Ryhmä luo oman kulttuurinsa, jota opetetaan uusille jäsenille. Jäsenet jakavat ryhmän sisällä heitä yhdistäviä tekijöitä, kuten tapoja, tarinoita, symboleita ja sankareita. Kun työntekijä aloittaa yrityksessä työskentelyn, sisäistää hän kulttuurin parhaiten tarkkailemalla, tutkimalla, kopioimalla ja noudattamalla annettuja ohjeita. Uuden työntekijän perehdyttäminen on merkittävä osa kulttuuriin omaksumisen prosessia ja sopeutuminen tapahtuu noin 2-4 kuukauden aikana. Kulttuurin määritelmäksi ei voida lukea vain sen näkyviä tunnusmerkkejä, joita kopioimalla organisaatiot voivat muuttua kaltaisikseen. Kilpailukykyisen yrityskulttuurin rakentavat yhtenäinen ja jaettu arvomaailma sekä maailmankuva. (Luukka 2019, 26-29.)



Kuvio 2. Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin malli (mukaillen Luukka 2019)

Yrityskulttuurin kehittämisessä ei tarkastella pelkästään organisaation tahtoa ja tuloksia. Muutosta varten on huomioitava muuttuva ympäristö ja asiakkaat. Tämän lisäksi havainnoidaan organisaation henkilöstön kokemuksia ja yleistä ilmapiiriä. Keskustelemalla henkilöstön kanssa mahdollisista muutoksista saavutetaan parhaiten yhteinen päämäärä. (Kuusela 2015, 161)

Kulttuurin muutoksessa on huomioitava johdon ja esimiesten tavat työskennellä arjessa ja kriittisissä tilanteissa. Olennaista on selvittää mitä organisaatiossa pidetään tärkeänä ja opetetaan tämä koko henkilöstölle. Kulttuurin kehittämisessä pyritään selvittämään mitkä tekijät vaikuttavat palkitsemiseen ja ylennyksiin sekä minkälaiset henkilöpiirteet ovat toivottuja ja mitkä johtavat mahdollisesti irtisanomisiin. (Kuusela 2015, 162)

Kehitystyö alkaa organisaation tärkeimmäksi määrittämistään arvioista, joiden avulla havaitaan ja palkitaan henkilöitä sekä puututaan päinvastaiseen tapaan toimia. Kulttuurin kehittämisen tapoja ovat organisaation yhteisen tapahtumat, tilaisuudet ja koulutukset. Keskinäisen avoimen kommunikoinnin avulla rakennetaan yhteiset toimintatavat ja tavoitteet. (Kuusela 2015, 163)

Työnantajalupaus on yrityksen lupaus arvosta, joka kattaa työntekijän koko työympäristön. Se sisältää kaiken työtilan suunnittelusta, korvauksista ja urakehitysohjelmista edistyneeseen koulutukseen ja uramahdollisuuksiin. Työnantaja käyttää houkuttelevaa työnantajalupausta herättääkseen kiinnostuksensa markkinoilla oleviin lahjakkaisiin osaajiin. Lupauksen tulisi olla sekä houkutteleva että realistisesti muotoiltu. Se on sidottu yrityksen strategiaan ja kulttuuriin, minkä vuoksi työntekijöiden, HR-osaston johdon sekä muun johdortaan tulisi olla mukana työnantajalupauksen luomisessa. (Personio 2020)

Ensimmäinen vaikuttava tekijä työnantajalupauksessa on työntekijän palkkamalli. Se voidaan asettaa markkinoiden keskiarvon alapuolelle tai yläpuolelle. Korkea palkka ei kuitenkaan korvaa pitkällä aikavälillä työssä viihtyvyyttä. Yritys, joka tarjoaa työntekijöilleen keskimääräisen tai alapuolella olevan palkkamallin työntekijöilleen, tarvitsee muita ainutlaatuisia ominaisuuksia lisätäkseen houkuttelevuuttaan nuorten osaajien keskuudessa. Yksi tärkeimmistä tekijöistä palkkamallin lisäksi on työympäristö. Tämä voi sisältää lupauksia korkealaatuisista laitteista, huonekaluista, virvokkeista ja välipaloista tai jopa mahdollisuuden työskennellä kotoa käsin. Nämä ovat merkittäviä tekijöitä nuorelle kohderyhmälle, jotka pitävät tärkeänä terveellistä työ- ja yksityiselämän tasapainoa sekä joustavuutta. Tärkeää roolia ajaa myös yrityskulttuuri, johon hakijat voivat samaistua. Tämä tarkoittaa kaikkia arvoja, joita yritys edustaa. Yrityskulttuuri voi kuvastaa suhtautumista inhimillisiin, sosiaalisiin tai poliittisiin kysymyksiin. Monelle pitkäaikaista työtä hakevalle hakijalle on merkittävä, että myös heidän työnantajansa jakaa samanlaisen ajatusmaailman. (Personio 2020)

Yritykset, jotka mahdollistavat erilaisia ura- ja etenemismahdollisuuksia erottuvat myös edukseen työnantajalupauksessa. Hakijoille ja työntekijöille voi tarjota esimerkiksi, ilmaisia ammatillisia koulutuksia tai mahdollisuuden siirtyä johtotehtäviin kohtuullisen ajan kuluessa. Yrityksen vakauden ja työturvallisuuden korostaminen lisää työntekijöiden turvallisuutta. Tunne siitä, että työ ei ole vaarassa ulkoisista taloudellisista tekijöistä voi olla ratkaiseva kriteeri turvallisuuteen suuntautuneelle hakijalle. Työnantajalupauksista ei tulisi kopioida kilpailevalta yritykseltä. On kuitenkin suositeltavaa pitää silmällä suorien kilpailijoiden työnantajalupauksia ja rekrytointimarkkinointitoimintoja, voidakseen vastata hakijoiden toiveisiin. Yrityksen vahvuuksien määrittämisessä yksinkertainen tapa on selvittää työntekijöiden näkökulma ja kysyä heiltä suoraan. Käyttämällä kyselylomakkeita tai kvalitatiivisia haastatteluja saadaan tärkeitä oivalluksia. Kysymyksien tulisi keskittyä siihen, miksi työntekijä valitsi kyseisen yrityksen, miksi haluaa työskennellä siellä ja miksi suosittelee työnantajansa ystävilleen. (Personio 2020)

3 Rekrytointi työnantajamielikuvan vaikuttavana tekijänä

Tässä luvussa käsitellään rekrytointia työnantajamielikuvan vaikuttavana tekijänä, sen prosessia ja suunnittelua. Sen lisäksi kerrotaan mistä hakijakokemus muodostuu ja min-käläisiä rekrytoinnin trendejä on vuodelle 2020.

Rekrytointi on henkilöstöjohtamisen prosessi, jolla yritys pyrkii strategiseen kasvuun ja tämän myötä saavuttamaan tavoitteensa sekä vahvistamaan yrityskulttuuria. Rekrytointi pitää sisällään ulkoisen ja sisäisen rekrytoinnin, johon kuulu tyypillisesti osaamisen kehittäminen ja urasuunnittelu. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119.)

Rekrytointi alkaa tarpeen tunnistamisesta, joka voi saada alkunsa esimerkiksi yrityksen henkilöstön vähentymisestä tai liiketoiminnan kasvun johdosta. Lyhykäisyydessään rekrytointi pitää sisällään haetun tehtävän kuvauksen, työpaikkailmoitukset sekä potentiaalisten työnhakijoiden hakemusten läpikäynnin. (Helsilä & Salojärvi 2013, 127.)

Onnistunut rekrytointi voi mahdollisesti lisätä yrityksen liiketoiminnan kasvua, tuoda uutta osaamista ja asennetta, vaikka se olisikin yksi suurimmista investoinneista. Työntekijän osalta se voi lisätä ammatillista kasvua, viihtyvyyttä työssä sekä mahdollistaa pitkän uran yrityksessä. Avoin keskustelu rekrytoijan ja työnhakijan välillä on edellytys onnistuneelle rekrytoinnille. Onnistunut rekrytointi muodostuu suunnittelusta, aikatauluista ja sen hallinnasta, viestinnästä, keskusteluista työnhakijan, rekrytoijan ja organisaation välillä sekä päätöksenteosta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 119; Empore 2020)

3.1 Rekrytointiprosessi ja sen suunnittelu

Rekrytointiprosessi alkaa tarpeen tunnistamisesta, josta seuraa rekrytointiluvan hankinta. Tämän jälkeen määritellään kyseisen tehtävän kuvaus ja siihen hakijalta toivottu osaaminen eli henkilöprofiili. Markkinoiden eläessä, myös henkilöprofiilit tyypillisesti muuttuvat ja uusia vaatimuksia asetetaan. Ennen henkilöprofiilin päättämistä on selvitettävä perustiedot, tehtäväkuva, tuotteet ja palvelut, asiakaskohderyhmä, rekrytoitavan henkilön tavoitteet, työympäristö, palkkaus ja edut sekä perehdytys. (Helsilä & Salojärvi 2013, 127)

Muuttuvasta ympäristöstä huolimatta tulisi näiden seuraavien asioiden löytyä aina henkilöprofiilista. Siihen kuuluvat hakijalta toivottu osaaminen, esimerkiksi harrastuneisuuden kautta, kompetenssit, työkokemus alalta ja koulutus. Työkokemuksen sekä koulutuksen voi myös usein korvata muulla relevantilla osaamisella. Tämän lisäksi asetetaan muita kriteereitä, jotka voivat liittyä puolestaan kielitaitoon, IT-osaamiseen ja esimieskokemukseen. Osaamisen lisäksi organisaatiot toivovat tiettyjä henkilökohtaisia ominaisuuksia ja

luonteenpiirteitä hakijalta sekä motivaatiota. Nämä ominaisuudet laaditaan sen pohjalta minkä laisia asioita organisaatio, asiakkaat, esimies ja kollegat arvostavat henkilössä (joustava, organisointitaitoinen, tiimipelaaja, palveluhenkinen jne.) (Helsilä & Salojärvi 2013, 127–129; Empore 2020)

Kun henkilöprofiili on päätetty yritys päättää, avataanko haku sisäisesti vai ulkoisesti ja joskus tehtävä vaatii kumpaakin. Sisäisessä haussa henkilö haetaan yrityksen sisältä, mutta ulkoisessa on jo tunnettava kohderyhmä ja tiedettävä mistä heidät tavoittaa kaikista todennäköisemmin. Tämän pohjalta tulisi huomioida rekrytointin kustannustehokkuus sekä päättää menettelytavoista, kuten ulkopuoliset palvelut, suoramaku tai julkinen haku. Julkisessa haussa prosessi etenee ilmoittelukanavien valintaan, viestien laatimiseen ja ilmoituksen julkaisuun. Samalla päätetään, täytetäänkö hakemus sähköisesti ja tiedustellaanko lisätietoja puhelimitse vai sähköpostitse. Hakemusten vastaanottamisessa ja niiden läpikäymisessä on ensisijaista viestiä valituille prosessin eri vaiheista. Lopuksi pyydetään palautetta mukana olleilta hakijoilta, esimiehiltä ja muilta vastaavilta henkilöstöammattilaisilta. (Helsilä & Salojärvi 2013, 127–128.)



Kuvio 3. Tyypillinen rekrytointiprosessi henkilöstöpalveluyrityksessä (Studentwork s.a.)

3.2 Hakijakokemuksen muodostuminen

Rekrytointiosion yksi merkittävimmistä vaiheista on hakijakokemus. Hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat työnantajamielikuva, kohtaamiset, teknologia ja rekrytointiprosessin kulku. Ennen rekrytointiprosessiin osallistumista, hakijalla on jo saatanut muodostua mielikuva yrityksestä. Jos mielikuva on positiivinen, voi se asettaa tietynlaisia odotuksia rekrytointiprosessille. (aTalent 2020; Emine 10.02.2020.)

Hakijan ensimmäiset kohtaamiset yrityksen kanssa ovat kriittisiä. Tällöin hakija tunnustelee, olisiko kyseinen työpaikka hänelle sopiva ja näkeekö itsensä työskentelevän yrityksessä pidemmällä aikavälillä. Näihin kohtaamisiin vaikuttavat muun muassa persoonallinen, selkeä ja luotettava työpaikkailmoitus sekä miten henkilö on otettu vastaan yrityksen tiloissa, esimerkiksi haastatteluvaiheessa. Molemmiin puoleen kiinnostus ja tutustuminen herättävät hakijalle mielikuvia tulevaisuuden työpaikasta ja sen viihtyvyydestä. Myös tek-

nologia on merkittävässä asemassa sujuvan hakijakokemuksen muodostamisessa. Selkeä ja helppokäyttöinen hakuportaali tekee hakijakokemuksesta käyttäjäystävällisemmän ja miellyttävämmän sekä helpottaa rekrytointiprosessin kulkua. Hakijat hyödyntävät teknologiaa myös työpaikkojen löytämisessä ja verkostoitumisessa, minkä vuoksi yritysten tehtävänä on tehdä työnhakemisesta mahdollisimman monipuolista. Hakijakokemuksessa on tärkeää jatkuva avoin viestintä ja vuorovaikutus työnhakijoiden kanssa, vastaukset päätöksistä sekä rekrytointiprosessin riipeys ja mutkattomuus. Henkilökohtaisesti kohdistut viestit tai muu kommunikointi rekrytointiprosessin kulusta, parantavat hakijakokemusta. (aTalent 2020; Emine 10.02.2020.)

Hakijalle on tärkeää kuulla kyseisen rekrytointiprofiilin vertaistarina, joka lisää uskottavuutta. Hakijakokemukseen vaikuttavat työnantajan puolestapuhujat ja suosittelijat, mikä pitää sisällään entiset ja nykyiset työntekijät, alihankkijat ja rekrytointiprosessin hylätyt hakijat. (aTalent 2020; Emine 10.02.2020.)

3.3 Rekrytoinnin trendit vuonna 2020

Rekrytointi on ollut jo pitkään jatkuvan muutoksen alla teknologian kehittymisen, uusien ilmiöiden ja toimintatapojen myötä. Tämä kehitys jatkaa kasvamistaan, minkä vuoksi myös työnhakijoiden käytös sekä mieltymykset ovat jatkuvassa muutoksessa. Näin ollen myös rekrytoinnin on oltava valppaana ja reagoitava näihin muutoksiin mahdollisimman nopeasti. (Kuntarekry 2020.)

Vuonna 2019 aTalent nosti esille neljä rekrytoinnin trendiä; monikanavaisuus, sisältömarkkinointi, hakijakokemus ja potentiaalinen rekrytointi. Monikanavaisuudessa organisaation on kohdennettava viestinsä sinne missä haluttu kohderyhmä viettää aikaansa. Tämän vuoksi luonnollinen näkyvyys verkossa ei välttämättä riitä ja organisaation on investoitava some-markkinointiin. Sisältömarkkinoinnissa keskitytään niin ikään ratkaisemaan työnhakijan ongelmat eikä vain organisaation tarpeita tai haasteita. Innostavia ja nousevia alustoja sisältömarkkinoinnille ovat videot ja podcastit. Kolmannen trendin, hakijakokemuksen merkitystä ei voi painottaa tarpeeksi ja sillä on aina pitkäaikainen vaikutus toimintaan. Potentiaalisen rekrytoinnissa ei keskitytä vain valmiin osaamiseen etsimiseen tai asiantuntijuuteen tietyllä alalla. Tarkoituksena on osata suunnitella tulevaisuutta ja miettiä mitä osaamista vahvistetaan organisaation sisällä. Tämä tapahtuu, esimerkiksi sisäisten työntekijöiden koulutuksella tai tarjoamalla ulkopuoliselle potentiaalille mahdollisuus. (aTalent 2019.)

Vuodelle 2020 aTalent on huomionut seuraavat rekrytoinnin trendit; työn merkityksellisyys, rekrytoinnin strateginen merkitys ja monimuotoisuus rekrytoinnissa. Työn merkityksellä viitataan siihen, ettei palkalla ja työsuhte-eduilla ajeta työnhakijoita organisaatioon, vaan työllä on oltava syvempi merkitys. Työn merkityksellisyys on jokaiselle henkilökohtainen ja voi muodostua muun muassa mielekkäistä työtehtävistä, vastuullisuudesta, työyhteisöstä tai organisaation vahvasta merkityksestä yhteiskuntaan. Organisaatio voi puolestaan vaikuttaa työn merkityksellisyyteen läpinäkyvyydellään ja aitoudellaan, kertomalla yksinkertaisuudessaan rehellisesti mitä työntekijät ja yritys tekevät. Tähän vastauksen saa todennäköisimmin esittämällä työntekijöille seuraavat kysymykset:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työsi merkityksellisyyteen?
- Mitkä tekijät vaikuttavat viihtyvyyteesi yrityksessä?
- Mitkä tekijät tekevät arjesta merkityksellistä ja tärkeää?

Rekrytoinnin strategisen merkityksen avainasemassa ovat rekrytoijat ja talent osaajat, jotka havaitsevat mitä yrityksen toiminnassa on muutettava, mitä halutaan saavuttaa ja mitä osaamista on juuri sillä hetkellä tarjolla. Tarkoituksena on löytää potentiaalisimmat osaajat, jotka edistävät yrityksen kasvua. Työntekijöiden markkina-arvo kasvaa, minkä seurauksena on entistä merkittävämpää tietää, miten osaajat saadaan sitoutumaan ja motivoitumaan yritykselle töihin. Johtoryhmän tehtävänä on ajatella rekrytointia liiketoiminnan tarpeen sijaan strategisena polkuna ja ennustettava minkälainen osaajatarve alalla on tulevaisuudessa. Kasvattaakseen liiketoimintaansa on huomioita monimuotoisuus rekrytoinnissa. Monimuotoisella työvoimalla viitataan, esimerkiksi kansainvälisyyteen, sukupuoleen, näkemys- ja kokemuseroihin. Monimuotoisuuden avulla yritys saavuttaa todennäköisemmin parempia lopputuloksia. (aTalent 2020.)

Pehmeät taidot (Soft Skills) ovat nousseet vuoden 2020 trendikkäimmäksi tekijäksi rekrytoinnissa. Ne auttavat parantamaan tuottavuutta ja viestintää organisaatiossa. Pehmeät taidot asettavat tahdin ja kriteerit toivotulle osaamiselle tiimeissä. Maailmanlaajuisen pandemian vuoksi pehmeät taidot ovat tärkeämpiä kuin koskaan. Ne koskevat vähemmän roolin teknistä osaamista ja enemmän tiimin sosiaalista dynamiikkaa. Suuri joukko yrityksiä on vienyt toimintansa virtuaalimaailmaan, jolloin työntekijät voivat työskennellä etänä, oman ja kollegoidensa turvallisuuden varmistamiseksi. Muuttuvien olosuhteiden myötä motivaatio ja tuottavuus laskee tietyssä määrin. Pehmeiden taitojen omaavat työntekijät kuitenkin ajavat tiimin aktiiviseen toimintaan. Tasapainoisella pehmeiden ja koviin taitojen palkkaamisella, työntekijä menestyy missä tahansa ympäristössä. Pehmeitä taitoja ovat muun muassa viestintä- ja johtamistaidot, luovuus, kriittinen ajattelu, luotettavuus, empatia, sopeutumiskyky ja ajanhallintataidot. (Manatal 2020.)

4 Account Manager työ tehtävänä

Tämä luku käsittelee tutkittava työntekijäryhmän työnkuvaa, sen rekrytointiprosessia sekä työkaluja, ja yleistä mielikuvaa myyjän positiosta. Yrityksessä toimivista myyjistä käytetään ammatillisena nimikkeenä nimitystä Account Manager.

Account Managerin (AM) tehtäväkuva koostuu useammasta eri osa-alueesta ja vaatii aktiivista, vastuullista ja itsenäistä työskentelyotetta. AM päämääräisenä tehtävänä on luoda kontakteja sekä myydä henkilöstövuokraus- ja rekrytointipalveluita. Jokainen AM etsii itsellensä potentiaalisia asiakkaita, rakentaa oman asiakasportfolionsa ja toimii siten strategisena kumppanina. Asiakkaita tavataan säännöllisesti kartoittaakseen heidän resursointitarpeitaan, mikä vaatii AM:ltä jatkuvasti erilaisten haasteiden tunnistamista sekä niiden ratkaisemista. AM vastaa asiakasyhteistyöstä yhdessä rekrytointiasiantuntijan kanssa ja auttaa heitä kasvamaan sekä menestymään. Tämän lisäksi luodaan jatkuvasti uusia työpaikkoja ja uramahdollisuuksia nuorille ammattilaisille. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Yritys tarjoaa kattavan perehdytyksen, koulutuksia, kehityspolkuja sekä mahdollisuuden motivoivaan palkkamallin. AM asettaa itselleen erilaisia tavoitteita, joita esimies tukee matkan varrella. Tiimit koostuvat noin 4-6 myyjästä ja vetovastuussa toimii Sales Team Manager (STM). Jokaisella AM:llä on mahdollisuus edetä tulevaisuudessa STM rooliin. Myyntitiimejä on useampi, eivätkä ne ole rajoittuneet tiettyyn toimialaan tai asiakkuuksiin. Asiakkaat vaihtelevat pienistä stratupeista suurin yrityksiin, minkä lisäksi AM:llä on mahdollisuus kartoittaa kokemusta IT-osaamisen myynnistä sisäryhtiö Academyn avulla. AM:n tukena on esimiehen lisäksi Sales Coach, joka tukee käytännön kysymyksissä ja auttaa onnistumaan myynnin parissa. Jokainen AM saa tukea prospektointiin ja buukkaukseen sekä mahdollisuuden osallistua yhteistapaamisiin kokeneempien myyjien kanssa. Onnistuneesta työstä ja aktiivisuudesta palkitaan erilaisilla etuuksilla, minkä lisäksi AM saa provisiota liikevaihdosta. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Account Managerin tehtävä edellyttää henkilöltä seuraavia persoonan ja käyttäytymisen piirteitä, jotka ovat kriittisiä työnteon kannalta. Nämä piirteet täyttäessään henkilö todennäköisimmin menestyy ja nauttii työstään:

Rohkea – toimii mielellänsä epämurkavuusalueella ja kehittyy jatkuvasti työssään

Tavoitteellinen – nauttii tuloksien saavuttamisesta ja kilpailuhenkisyydestä

Kunnianhimoinen – asettaa tavoitteet korkeammalle kerta toisensa jälkeen

Sosiaalisesti älykäs - omaa hyvät vuorovaikutustaidot (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Päävastuualueet

- Eri prospektoinnin työkalut uusien potentiaalisten asiakkaiden hankinnassa. Potentiaalisten kanavien hyödyntäminen uusien mielenkiintoisten yritysten ja yhteyshenkilöiden kanssa
- Myynti uusien ja olemassa olevien asiakkaiden kanssa
- Henkilökohtaisten myyntitavoitteiden saavuttaminen tai ylittäminen. Maakohtaisten tavoitteiden saavuttaminen
- Uusien asiakkaiden ja olemassa olevien asiakasyrityksien yhteyshenkilöiden lisääminen henkilökohtaiseen asiakasportfolioon
- Asiakassuhteiden syventäminen ja kehittäminen sekä jälleenmyynti
- Yhteydenpito asiakkaiden kanssa tietyn väliajoin sekä tyytyväisyyden varmistaminen oman yrityksen palveluihin ja konsultteihin.
- Tiivis yhteistyö rekrytointiasiantuntijan (CM) kanssa juoksevien asioiden hoitamisessa ja asiakastyytyväisyyden takaamisessa. Asiakastapahtumiin osallistuminen ja niiden järjestäminen
- Liiketoimintalähtöinen prosessien hoitaminen parhaiden marginaalien, voiton ja tehokkuuden luomisessa.
- Itsensä kehittäminen, koulutuksiin osallistuminen ja päivittäinen tiedonjako kollegoiden kanssa
- Liiketoimintajärjestelmän käyttäminen asetettujen standardien mukaisesti tehokkaan ja avoimen työprosessin aikaansaamiseksi
- Esimerkillinen työnteko perusarvojen mukaisesti ja parhaaseen laatuun pyrkiminen (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Career Step

Jokainen AM pääsee osaksi Business Sales Program-koulutusohjelmaa, joka nopeuttaa ja vahvistaa henkilökohtaista kasvua. Koulutusohjelma pitää sisällään erilaisia kursseja, jotka kehittävät myyntitaitoja. Koulutus alkaa neljän viikon perehdytyksellä, jossa tarjotaan tietoa muun muassa organisaatiosta, prosesseista ja järjestelmistä. Tämän lisäksi uudet myyjät pääsevät osallistuminen kokoneemman AM:n tapaamiseen. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Ensimmäisen vuoden aikana AM keskittyy oman asiakasportfolionsa kasvattamiseen, vuorovaikutustaitoihin ja osallistuu DISC-koulutukseen. Tavoitteena on ymmärtää toimiala ja myyntiprosessit. Ensimmäiselle vuodelle AM saa myös tuekseen Sales Coachin. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Toinen vuosi pitää sisällään vahvaa asiakaspohjan kasvattamista ja sen hallitsemista. Tavoitteena on pyrkiä vahvistamaan suurempia toimeksiantoja. AM oppii tunnistamaan mitkä ovat strategisesti tärkeitä asiakkaita ja miten heitä voi tukea. Tuekseen AM saa kokeen Senior Sales Coachin sekä muita uusia etuuksia, kuten Career Step-illallinen. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Kolmantena vuotena AM tunnistaa jo asiakkaiden tarpeet ja keskittyy enemmän näiden olemassa olevien asiakkuuksien kasvattamiseen. AM pyrkii luomaan liiketoimintamahdollisuuksia ja täyttää siten asiakkaan tarpeet. Tukena toimii Senior Sales Coach ja uusina etuuksina ovat ylimääriset vapaapäivät, LinkedIn Premium ja Career Step illallinen. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

4.1 Mielikuva myyjän positiosta

Myyjän työhön linkittyy usein jonkin verran ennakkoluuloja. Siihen liittyy olettamuksia suuresta paineesta, aggressiivisuudesta ja vastoinikäymisistä sekä loputtomasta suorittamisen vuoristoradasta. Ala nähdään monesti erittäin kilpailuhenkisenä, joka vaatii henkilöltä vankkaa kokemusta ja itsevarmuutta. Todellisuudessa myyjän rooli on jatkuvassa muutoksessa ja avoin ottamaan vastaan uusia toimintatapoja. Myyjän roolissa henkilö pääsee kehittämään ihmissuhdetaitojaan, luovuuttaan sekä ongelmanratkaisukykyään ja oppii päivittäisten kohtaamisten avulla reagoimaan erilaisiin persoonatyyppeihin. Vapaus ja jousto ovat usein myyjän työn arvostetuimpia ominaisuuksia ja omalla panoksellaan voi vaikuttaa sen lopputulokseen. Koska myynti on monesti yksi yrityksen ydintekijöistä, pääsee henkilö tutustumaan kokonaisvaltaisesti liiketoimintaan sekä erilaisiin organisaatioihin. Tämän lisäksi myynti valmistaa monenlaisiin tulevaisuuden työtehtäviin ja laajasta kontaktiverkostosta saa arvokasta etumatkaa niiden saavuttamiseen. (Admin 21.10.2019)

4.2 Account Managerin sisäinen rekrytointiprosessi

Starttipalaveri

Myyjän profiilista päättää Group yhdessä eri maiden Head of Salesin kanssa. Account Managerin (AM) rekrytointiprosessi alkaa päätöksen jälkeen starttipalaverilla. Saatuaan

tilauksen uuden AM:n tehtävästä, käyvät sisäisen rekrytinnin manageri Talent Acquisition Manager (TAM) ja myyntiimin manageri Sales Team Manager (STM) yhdessä starttipalaverin. Tämän tarkoituksena on laatia suunnitelma rekrytointiprosessille ja sopia myyjän profiilista, miettiä tulevaa hakua sekä haastattelukysymyksiä. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Työpaikkailmoituksen julkaiseminen

Tapaamisen jälkeen Talent Acquisitionin osasto (TA) julkaisee työpaikkailmoitus sisäiseen uutiskantaan (home) sekä useampaan ulkoiseen julkaisukanavaan. Työpaikkailmoituksen luomisessa on mukana myös markkinointi, joka suunnittelee PowerPoint sivut sekä tukee markkinointimateriaalin avulla kampanjaa. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Seulonta ja testit

Kun hakijat ovat löytäneet ilmoituksen ja hakeneet tehtävää, seuraa potentiaalisten kandidaattien seulonta sekä valinta. TAM/HTA vastaa kaikkien kandidaattien seulonnasta ja pitää huolen, että ehdokkaat täyttävät kyseisen tehtävän vaatimukset. Seulonta tapahtuu kyselyn ja testin avulla. Testit suoritetaan mahdollisemman varhaisessa vaiheessa, mutta aina ennen ensimmäistä haastattelua. Ne pohjautuvat MAP-persoonallisuuskyselyyn ja Matrigma-psykometriseen testiin. Valinta pyritään tekemään ensisijaisesti sen perusteella, täyttääkö kandidaatti profiiliin muut persoonapuolen vaatimukset, työkokemuksen sijasta. Ansioluetteloon perustuvaa seulontaa suositellaan käytettäväksi vain ylemmissä johtotehtävissä. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Puhelinhaastattelu ja 1. Haastattelu + suosittelijat

Tämän jälkeen TAM/HTA tai Talent Acquisition Assistent (TAA) soittaa valituille kandidaateille puhelinhaastattelut ja päättää kuka jatkaa ensimmäisen haastatteluosioon. Ensimmäisestä haastattelusta on vastuussa TAM/HTA. Kysymykset pohjautuvat kompetensseihin, jossa peilataan henkilön käyttäytymistä eri työtilanteissa. Haastattelussa keskitytään kandidaatin henkilökohtaisiin ominaisuuksiin ja motivaatioon. Lopuksi kandidaatilta pyydetään lista suosittelijoista, joihin voidaan olla mahdollisesti yhteydessä sekä ilmoitetaan rekrytointiprosessin seuraavista vaiheista. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Ensimmäisen haastatteluosion jälkeen kandidaatti saa infopakettin, jolla pyritään vaikuttamaan siihen mitä ajatuksia henkilöllä on yrityksestä ja Account Managerin tehtävästä, pe-

rustaen tämä mielikuva faktatietoon. Haastatteluosion jälkeen TAM/HTA on vastuussa palautteen annosta kaikille kandidaateille ja kutsuu heistä vahvimmat toiseen haastatteluosi-
oon. TAM/HTA antaa myös palautteen hausta hylätylle sisäiselle työntekijälle ja tämän esimiehelle. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

2. Haastattelu

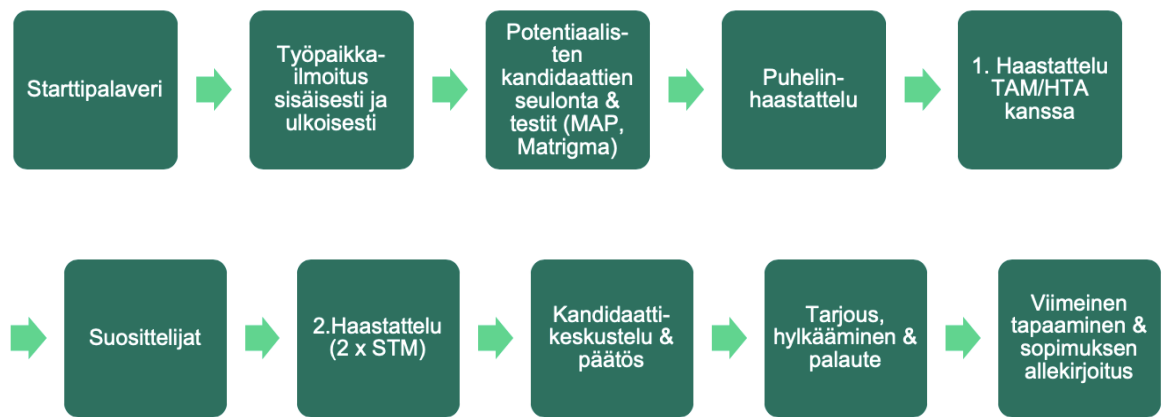
Toisen haastatteluosion järjestämisestä vastaa kaksi STM. TA -tiimi jakaa digitaaliseen rekrytointiohjelmaan STM:lle tietoa kandidaatista, henkilökohtaisesta CV:stään ja motivaa-
tiosta sekä avustaa haastattelupohjan kanssa. Joissakin rekrytointiprosesseissa toiseen haastatteluosi-
oon on liitetty toimeksiantotehtävä. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Toisen haastattelun rakenne on hyvin samanlainen kuin ensimmäisen. Kysymykset ovat osittain erilaisia ja niiden painotus vaihtelee. Haastattelussa käydään läpi agenda, haas-
tattelijoiden esittely, kandidaatin tausta, kompetenssikysymykset, Academic Workin esit-
tely, roolista kertominen ja kandidaatin kysymykset. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Toisen haastatteluosion jälkeen STM on vastuussa palautteen annosta kaikille kandidaa-
teille. Myös tässäkin tapauksessa TAM/HTA antaa palautteen hausta hylätylle sisäiselle
työntekijälle ja tämän esimiehelle. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

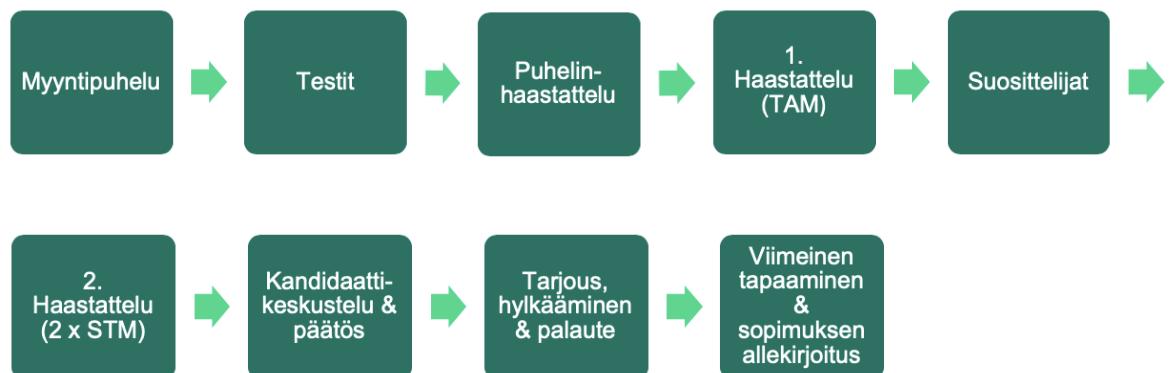
Ennen kuin kandidaatille tarjotaan työtehtävää, pitävät TAM/HTA ja STM viimeisen tapaa-
misensa, jossa käydään läpi kaikki mahdollinen tieto kandidaatista. Tapaamisessa tue-
taan uuden työntekijän ja esimiehen välistä yhteistyötä sekä kehitystä. Tämän jälkeen
STM kutsuu kandidaatin sopimuksen allekirjoitukseen. Sopimus on laadittu kyseisen työ-
tehtävän mukaan sisäisestä tietokannasta (Best Practice), työsuhte sivulta. (Academic
Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Sopimuksen allekirjoittamisen jälkeen STM laatii tekstin, jossa uusi työntekijä esitellään ja
julkaistaan tiedotuksena uutiskanavaan. STM on yhteydessä People and Performance-
osastoon, jotka järjestävät esittelyn työnantajasta sekä perehdytyksen organisaatioon.
(Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)



Kuvio 4. Account Manager rekrytointiprosessi, Paikkaparhaalle-hakijat (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Valtaosa AM kandidaateista tulevat rekrytointiprosessiin mukaan kolmen eri reitin kautta. Hakijat voivat olla niin sanottuja tavallisia hakijoita, jotka löytävät työpaikkailmoituksen ja tekevät testin (paikkaparhaalle-hakijalle). Toisena reittinä toimii sisäisten työntekijöiden vinkkaamat kandidaatit ja kolmantena LinkedIn-sourcatut. Kahdelle jälkimmäiselle toimeksiantaja ei ole entuudestaan tuttu, minkä vuoksi rekrytointiprosessissa on ylimääräinen vaihe. Ylimääräinen vaihe pitää sisällään myyntipuhelun, jonka tarkoituksena on kertoa hakijalle yrityksestä ja Account Managerin roolista sekä myydä ajatus siitä, miksi henkilön tulisi lähteä mukaan rekrytointiprosessiin. Tämän lisäksi kaikkia sisäisiä hakijoita kannustetaan ilmoittamaan esimiehelleen hakemuksestaan, jo prosessin alkuvaiheessa. Haku-prosessin tavallinen kesto on noin 1,5-2 viikkoa testien tekemisestä paikan päällä. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)



Kuvio 5. Account Manager rekrytointiprosessi, Vinkit ja LinkedIn-sourcatut (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

4.3 Rekrytointiprosessin työkalut

Rekrytointiprosessissa ja työnantajamielikuvassa voidaan hyödyntää monia erilaisia työkaluja. Rekrytoinnin työkaluina toimii useat sosiaalisen median alustat, kuten YouTube-videot sekä Instagram-tarinat ja mainokset. Lyhyiden videoiden avulla henkilö pääsee tutustumaan yritykseen ja mahdolliseen työn kuvaan sekä tiimiin. Rekrytointiprosessin sujuvuuden edistämiseksi käytetään hakijoiden seurantajärjestelmää, Applicant Tracking System (ATS). ATS on ohjelmisto, jota rekrytoijat ja työnantajat käyttävät prosessin aikana keräämään, lajittelemaan, skannaamaan ja luokittelemaan saamansa työpaikkahakemukset avoimiin tehtäviinsä. (Topresume 2020)

4.3.1 Julkaisukanavat

Työpaikkailmoitukset julkaistaan sisäisesti yrityksen verkkosivuille sekä ulkoisiin julkaisukanaviin, joista tavoittaa parhaiten nuoria osaajia. Ulkoisilla kanavilla tarkoitetaan kaikkia niitä muita julkaisukanavia, jotka eivät ole toimeksiantajan verkkosivu. Työpaikkailmoituksia julkaistaan automaattisesti useampiin isoihin ja suosittuihin kanaviin, koulujen työnhaku kanaviin, Facebookin yhteisöihin ja LinkedIniin. Tavoittaakseen oikean kohderyhmän on tiedettävä minkä alan haku on kyseessä; IT, tech vai business. Ennen työpaikkailmoituksen julkaisua selvitetään, onko kyseessä koko- vai osa-aikainen työ, sijainti ja työn kuva. Julkaisussa on huomioitava, ettei ilmoitus päädy väärälle kanavalle, antaen epäammattimaisen kuvan yrityksestä. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

4.3.2 MAP ja Matrigma

MAP on kattava persoonallisuuskysely, joka mittaa yksilöllisiä ominaisuuksia ja ennustaa työelämän kannalta kriittisiä käyttäytymismalleja. MAP:ia voidaan käyttää henkilöstön seurantaan, valintaan ja kehittämiseen. Kysely perustuu viiden tekijän malliin, joka on empiirisesti vahvin ja dokumentoiduin lähestymistapa persoonallisuuden mittaamiseen. MAP ennustaa työpaikkaan liittyvää käyttäytymistä ja tuloksia, kuten työtyytyväisyyttä, johtajuutta ja myynnillistä suoriutuskykyä. MAP auttaa tunnistamaan yksilölliset vahvuudet ja kehitysalueet, sekä johto- että työntekijätasolla. MAP määrittelee puolueettoman persoonallisuussmittarin ja tarjoaa tietoa, joka on elintärkeää yksilön mahdollisuuksille suorittaa työtä. Se osoittaa henkilökohtaiset ominaisuudet, joita on vaikea havaita tavanomaisilla valintamenetelmillä, kuten haastatteluilla tai ansioluettelolla. Sen avulla pystytään tekemään yhteenveto yksilön persoonallisuudesta monella tasolla. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

Matrigma on korkealaatuinen psykometrinen testi, jota käytetään kognitiivisten kykyjen mittaamiseen. Sen avulla pystytään ennustamaan, miten henkilö suoriutuu tai menestyy työssään. Kognitiivisella kyvyllä tarkoitetaan tässä tapauksessa henkilön loogista päättelykykyä, kykyä käsitellä uutta ja monimutkaista tietoa, jotka ovat kriittisiä ongelmanratkaisussa ja nopeatempoisissa työtehtävissä. Matrigma auttaa löytämään bisnes lähtöisyyteen ja ongelmanratkaisuun vaadittavat perusominaisuudet ja selkeyttää rekrytointia sekä valintaprosessia. Se on ei-sanallien ja ei-numeerinen testi, minkä vuoksi kuka tahansa voi suorittaa testin, koulutuksesta, kulttuurista ja kielestä rippumatta. (Academic Work sisäinen tietokanta, 2020.)

4.3.3 Puhelinhaastattelu

Puhelinhaastattelu kestää noin 10-15 minuuttia ja tarkoituksena on selvittää kandidaatin tekninen osaaminen ja relevantti tausta. Haastattelijan esittämissä kysymyksissä käydään läpi muun muassa koulutustausta, aikaisempi työkokemus, työn kannalta relevantti harrastuneisuus, kielitaito, palkkatoive ja yhteenveto yrityksestä sekä tulevista työtehtävistä. Mikäli tekninen osaaminen ja muut taustatiedot täsmäävät kutsutaan kandidaatti kompetenssipohjaiseen haastatteluun.

4.3.4 Kompetenssihaastattelu ja kysymykset

Kompetenssipohjaista haastattelumallia käytetään kaikissa sisäisissä rekrytoinneissa. Tarkoituksena on selvittää kyseisen työtehtävän menestymisen ja siitä suoriutumisen kannalta merkittävimmät piirteet. Kandidaatilta toivotaan konkreettisia esimerkkejä aiemmista työtilanteista sekä miten hän on tilanteessa toiminut. Kompetenssit syntyvät työntekijän taidoista, tiedoista, kokemuksesta, motiivista, arvoista ja persoonallisuudesta. (Academic Work 2020)

Kompetenssit päätetään yhdessä asiakkaan kanssa, jolloin ne ovat olennaisia juuri kyseisen tehtävän kannalta. Tämä mahdollistaa kandidaattien tasavertaisuuden sekä arvioimisen, esimerkiksi sitoutumisen osalta. Niiden avulla voidaan selvittää miten henkilö toimisi tulevaisuudessa vastaavanlaisissa tilanteissa. Tehtävään voidaan valita kompetenssiksi muun muassa oma-aloitteisuus ja näin ollen kandidaatilta kysytään esimerkki tilanteesta, jossa on hän toiminut oma-aloitteisesti. Jotta kompetenssipohjainen haastattelumalli olisi luotettavampi, tiedustele rekrytoija kandidaatilta mitä tämä mahdollisesti oppi tilanteesta ja tekisikö hän jotain eri tavalla. Johdonmukaisten ja samankaltaisten kompetenssikysymyksien avulla rekrytoija välttää mututuntumaan pohjautuvan päätöksen. (Academic Work 2020)

4.3.5 Net Promoter Score

Yrityksen työnantajamielikuvan ja rekrytointiprosessin kehittämisessä toimii tärkeänä työkaluna Net Promoter Score (NPS). NPS on indeksi, joka vaihtelee -100: sta 100: een, ja se mittaa asiakkaiden halukkuutta suositella yrityksen tuotteita tai palveluja muille. Sitä käytetään arvioimaan asiakkaan yleistä tyytyväisyyttä yrityksen tuotteeseen tai palveluun sekä asiakkaan uskollisuutta brändiin. (Medallia 2020)

Asiakkaita tutkitaan yhden ainoan kysymyksen perusteella. He arvioivat 11 pisteen asteikolla todennäköisyyden suositella yritystä tai brändiä ystävilleen tai kollegoilleen. NPS esittää kysymyksen: "Kuinka todennäköisesti suosittelette tämän yrityksen tuotetta tai palvelua asteikolla 0-10 ystävälle tai kollegalle?". Asiakkaat luokitellaan kärjistetyksi luokituksensa perusteella kolmeen luokkaan: vähättelijät, passiiviset ja promootorit. Arvosanan lisäksi vastaaja voi kirjoittaa avoimeen kenttään kommentin. NPS lähetetään myös kaikille rekrytointiprosessissa mukana olleille kandidaateille, joilta yritys saa arvokasta tietoa kehittämiskohteistaan. (Medallia 2020)

5 Teorian yhteenveto ja tutkittavan työntekijäryhmän kuvaus

Tämä luku pitää sisällään teorian yhteenvedon, jossa on kiteytetty työn pää- ja alakäsitteet. Lukijalle on muodostettu tiivis kuvaus työstä, ilman olettamusta teoriaosuuden aikaisemmasta tulkinnasta.

5.1 Yhteenveto teoriaosuudesta

Työnantajamielikuva on muovautunut yhdeksi työkaluksi strategisessa johtamisessa ja sen on huomattu lisäävän yrityksen kilpailukykyä muuttuvilla toimialoilla. Mielikuvalla on vahva yhteys yrityksen maineeseen työnantajana ja henkilöstön viihtyvyyteen työssään. Työnantajamielikuvan avulla houkutellaan uusia hakijoita ja sitoutetaan jo olemassa olevia. Se muodostuu yksilöllisten kokemusten pohjalta ja samaistuttavasta arvomaailmasta. Mielikuvan ylläpitämisessä tai sen vahvistamisessa on yrityksen herätettävä kiinnostavuutta ja keskustelua ihmisten parissa.

Positiivinen työnantajamielikuva vaikuttaa yrityksen liiketoimintaan monella eri osa-alueella. Sen avulla pystytään säästämään erilaisissa kuluissa, kuten palkoissa, mainonnassa ja ajan käytössä. Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi on aina jatkuva ja vaatii mitattavaa dataa pitkällä aikavälillä samojen kohderyhmien kanssa. Olemassa olevien työntekijöiden lisäksi ei tule unohtaa entisiä työntekijöitä. Kyselyissä on tärkeää haastatella ja analysoida myös entisiä työntekijöistä, jotta työsuhteen päättymisen saadaan selville.

Yrityksen arvojen pohjalta muodostuu yrityskulttuuri, joka ohjaa työntekijöiden toimintaa. Sen avulla henkilöstö toimii yhteistyössä ja pyrkii yhteistä päämäärää kohti. Yrityskulttuurin avulla organisaatiot pystyvät erottautumaan toisistaan. Työnantajalupauksella on puolestaan selkeä yhteys yrityksen strategiaan ja kulttuuriin. Vaikka sen avulla houkutellaankin markkinoilla olevia huippuosaajia yritykseen töihin, on lupauksen oltava realistinen ja toteutettavissa.

Rekrytointi toimii henkilöstöjohtamisen prosessina ja sen avulla yritys pyrkii strategiseen kasvuun ja vahvistamaan yrityskulttuuriaan. Rekrytoinnin suunnittelussa olennaisia ovat suunnittelu, aikataulu, viestintä, keskustelut työnhakijan, rekrytoijan ja organisaation välillä sekä päätöksenteossa. Hakijakokemus muodostuu työnantajamielikuvasta, kohtaamisista, teknologiasta ja rekrytointiprosessin kulusta. Työnantajamielikuva on mahdollisesti muodostunut jo ennen rekrytointiprosessiin osallistumista ja tämä asettaa tietynlaisia odotuksia prosessille.

5.2 Yhteenveto työntekijäryhmästä ja heidän rekrytointiprosessista

Tutkittavan työntekijäryhmän osiossa käsitellään myyjän työnkuva, rekrytointiprosessi sekä sen työkalut. Myyjän työ on aktiivista itsensä johtamista ja siinä menestyäkseen on henkilön täytettävä määritellyt kompetenssit. Työ pitää sisällään selkeät päävastualueet, josta myyjän arki muodostuu. Jokainen myyjä pääsee osaksi monivaiheista urapolkua, jossa yritys tarjoaa koulutusta, tukea ja erilaisia etuuksia.

Myyjän positioon liittyy olennaisesti erilaisia mielikuvia. Rooli on kuitenkin jatkuvassa muutoksessa, minkä vuoksi myös avoin uusille toimintatavoille. Myyjän tehtävä on liiketoiminnan ytimessä ja omalla työpanoksellaan henkilö vaikuttaa omaan sekä yrityksen menestykseen.

Täsmällisen rekrytointiprosessin avulla varmistetaan oikean henkilön päätyminen myyjän positioon. Kun rekrytointipäätös on saatu, aloitetaan keskustelut prosessista ja sopivasta myyjän profiilista. Seuraavaksi julkaistaan työpaikkailmoitus sisäisiin ja ulkoisiin kanaviin sekä suoritetaan sopivien kandidaattien läpikäynti. Jokainen kandidaatti suorittaa tehtävää varten persoonallisuuskyselyn ja psykometrisen testin. Tämän jälkeen tehdään puhelinhaastattelut ja potentiaalisimmat kutsutaan ensimmäiselle haastattelukierrokselle sekä soitetaan mahdolliset suosittelijapuhelut. Toisen haastatteluosion jälkeen tehdään lopullinen päätös ja tarjotaan paikkaa sopivimmille kandidaateille. Viimeinen tapaaminen pitää sisällään palautteenannon ja työsopimuksen allekirjoittamisen.

Myyjän rekrytointiprosessissa rekrytoijalla on käytössään useampi prosessin sujuvuutta edistävä työkalu: julkaisukanavat, seulontatestit, puhelinhaastattelu, kompetenssipohjainen haastattelumalli sekä Net Promoter Score-kysely. Julkaisukanavat voivat olla niin sisäisiä kuin ulkoisia. Sisäisenä kanava toimii esimerkiksi yrityksen sisäiset verkkosivut (intranet) ja ulkoisina puolestaan sosiaalinen media tai muut maksulliset työnhakupalvelut. Rekrytoijan päätöstä ja kandidaattien tasapuolista kohtelua tukee MAP -persoonallisuuskysely ja Matrigma -psykometrinen testi. Puhelinhaastattelun avulla pystytään karsimaan henkilö teknisen osaamisen puolesta ja kompetenssipohjainen haastattelumalli antaa kuvan motivaatiosta ja mahdollisen ennusteen työssä suoriutumisesta. Viimeisenä työkaluna esitetty Net Promoter Score-kysely antaa niin yritykselle kuin myös rekrytoijalle arvokasta tietoa asiakas- ja henkilöstökohtaamisiin.

6 Tutkimuksen toteutus

Tämä luku pitää sisällään tutkimuksen eri vaiheet, aikataulun ja luotettavuuden, tutkimusmenetelmät sekä aineiston ja analyysit. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia myyjien työnantajamielikuvaa ennen ja jälkeen rekrytointiprosessin sekä työssäolo aikana.

Tutkija valitsi tutkittavan aiheen omasta henkilökohtaisesta kiinnostuksestaan työnantajamielikuvaa kohtaan. Tämän lisäksi hän on toiminut henkilöstöpalveluyrityksessä ja opiskelee myyntityön linjalla, mikä sai hänet raajamaan tutkimuskohdettaan. Työnantajamielikuva on kokonaisuudessaan tärkeä rekrytoinnin ja henkilöstön sitouttamisen työkalu, jonka merkitystä ei voi korostaa liikaa.

6.1 Tutkimuksen vaiheet, aikataulu ja luotettavuus

Virallinen opinnäytetyöprosessi alkoi keväällä, maaliskuussa 2020 ja eteni normaalin aikataulun mukaisesti palautusajankohdalle, lokakuulle 2020. Tutkija esitteli tutkimusaiheensa yritykselle tammikuussa 2020 ja toimeksiantosopimus allekirjoitettiin 29.01.2020. Prosessia varten laadittiin aikataulu ja suunnitelma, jotka muuttuivat kuitenkin alkuperäisestään maailmanlaajuisen pandemian vuoksi. Muutosta varten tutkija laati uuden aikataulun, joka piti sisällään seuraavat vaiheet:

Taulukko 2. Opinnäytetyöprosessin aikataulu

Sisällysluettelo sekä pää- ja alakäsitteet	13.04.2020
Alustavat tutkimuskysymykset	04.05.2020
Teoriaosuus kirjoitettu	10.08.2020
Lopulliset tutkimuskysymykset	11.09.2020
Verkkokyselyn julkaisu	16.09.2020
Lopullinen teoriaosuus ja sen yhteenveto	30.09.2020
Tulosten analysointi	11.10.2020
Pohdintaosio ja suositukset yritykselle	14.10.2020
Johdanto	16.10.2020
Urkund palautus	19.10.2020

Opinnäytetyöprosessin sujuvuuden varmistamiseksi tutkija määritteli mahdolliset sisäiset ja ulkoiset riskit. Kokonaiskuvan selkeyttämisen ja ennakoimisen vuoksi varauduttiin mahdollisiin aikataulun muutoksiin. Määritellyt riskit olivat henkilökohtaisia ja todenmukaisia, joista osa toteutui prosessin aikana. Toteutuneita riskejä olivat tutkijan sairastuminen ja muutoksien vaikutus aikatauluun sekä työarkeen. Muutoksien hallinnassa tärkein vaihe oli

uuden aikataulun laatiminen. Alla olevista taulukoista 3 ja 4 on kuvattu riskit ja miten muu-
tosta hallitaan.

Taulukko 3. Opinnäytetyön sisäiset ja ulkoiset riskit

Sisäiset riskit	Miten vältyn riskiltä?
Liian paljon töitä	Pidän sovitusta työvuoroista kiinni ja ilmoitan töihin, mikäli tarvitsen vapaata
Opinnäytetyön raja	Käyn ohjaajan kanssa läpi rajaukset
Matka	Yritän tehdä opinnäytetyötäni aikataulussa, jotta matka ei häiritse sen etenemistä
Vähäinen lähteiden määrä	Etsin mahdollisemman paljon monipuolisia lähteitä
Nopeassa aikataulussa pysyminen	Kirjoitan päivämäärät ylös ja seuraan kalenterista aktiivisesti deadlineja
Ulkoset riskit	Miten vältyn riskiltä?
Sairastuminen	Pidän huolta yleisesti hygieniasta, vältän sairastuneita henkilöitä, nukun ja urheilen tarpeeksi
Kyselyihin vastaaminen	Sovin työpaikan myyjien kanssa erikseen kyselypäivän ja muistutan heitä kyselyyn vastaamisesta
Opinnäytetyön häviäminen pilvestä/koneelta	Tallennan opinnäytetyön moneen eri paikkaan (onedrive, icloud, sähköposti ja konto)
Opinnäytetyön ohjaaja joutuu pitkälle sairauslomalle	Olen yhteydessä muihin opinnäytetyöohjaajiin ja saan heiltä apua

Taulukko 4. Opinnäytetyön sisäisten ja ulkoisten riskien toteutuminen

Mitä teen jos riski toteutuu? (sisäiset)
Vähennän työvuoroja minimiin ja teen vain pakolliset työvuorot
Käyn ohjaajan kanssa läpi rajaukset ja toimin hänen laatimien ohjeiden mukaan
Työstän opinnäytetyötä mahdollisimman paljon ennen matkaa, jotta se ei vaikuta aikatauluuni
Tutkin muita opinnäytetöitä, hyödynnän mahdollisimman montaa eri kanavaa (podcastit, youtube, artikkelit, verkkolähteet ja kirjat)
Keskustelen ohjaajan ja esimieheni kanssa. Pyrimme löytämään lisää aikaa ja siirrän henkilökohtaisia menoja

Mitä teen jos riksi toteutuu? (ulkoiset)
Käyn hakemassa sairauslomaa ja lepään kunnolla
Yritän saada mahdollisimman monen myyjän vastaamaan kyselyyn
Tallennan työn mahdollisimman moneen paikkaan
Sovin itselleni uuden opinnäytetyöohjaajan

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus perustuu samankaltaisiin kysymyksiin samalle ryhmälle. Tutkimuksen teemat ovat johdonmukaisia ja tarkoin dokumentoituja. Tutkittavalle kohteelle esitettyjen kysymyksien on oltava puolueettomia, eivätkä sattumanvaraisia. Vastaajat voivat kuitenkin ymmärtää kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne suunnitellut, mikä aika ajoin heikentää tutkimuksen luotettavuutta. (Vilka 2015, 124)

Tämän opinnäytetyön luottavuuden varmistamiseksi tutkija loi teoriaviitekehyksen ja tutkimusongelmien pohjalta verkkokyselylomakkeen kysymykset. Kysymykset etenivät kronologisessa järjestyksessä sisältäen työnantajamielikuvan eri vaiheet. Kyselyyn vastasivat vain yksi tutkijan määrittelemä ryhmä ja luotettavuutta lisäsivät suljetut kysymykset sekä samojen piirteiden toistuvuus vastauksissa.

6.2 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällisessä tutkimuksessa kartoitetaan toimintaa, kerätään ja luokitellaan tietoa, arvioidaan tilastoihin ja numeroihin perustuvaa aineistoa. Tyypillistä tutkimuksissa ovat myös haastatteluista ja henkilökohtaisista kokemuksista tuotetut kuvaukset ja esitykset. (Vilka 2015, 19.)

Määrällinen tutkimus toteutetaan tavanomaisesti kyselylomakkeen avulla, jonka sisältö on vakioitu. Vakioitu kyselylomake muodostuu saatteesta, yhdenmukaisista kysymyksistä, tarkentavista lisäkysymyksistä. Vastaaville kerrotaan myös mikä on tutkimuksen tarkoitus ja mihin sitä hyödynnetään. (Vilka 2015, 61-62.)

Määrällinen tutkimus toteutetaan suuremmalle vastaajakunnalle, joiden henkilöllisyys pysyy anonyymina. Kysely voidaan tehdä muun muassa puhelinhaastattelun merkeissä, sähköpostilla tai internetkyselyllä. Suurimman vastaajakunnan tavoittaa usein nettilinkin kautta, joka voi voidaan upottaa sähköpostin sisältöön tai julkisesti nettisivuille ja sosiaalisen median kanaviin. (Vilka 2015, 62-63.)

Kyselylomakkeen sisällön on vastattava aina tutkimuksen teoriaa ja tavoitteita. Tietoperustan sisältö perustuu tutkimusaihetta koskevaan kirjallisuuteen, luotettaviin Internet-lähteisiin tai artikkeleihin. Kyselylomakkeen ideoinnissa ja suunnittelussa pidetään huolta, että tutkimuksen kohde on testattavissa ja mitattavissa. (Vilka 2015, 66.)

6.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

Tämä työnantajamielikuva kysely luotiin Webropol-verkkokyselylomakkeen avulla. Kyselyn nettilinkki lähetettiin Academic Workin myyjille sähköpostilla, saatetekstin kera. Linkki oli ajastettu 16.9.2020-01.10.2020 asti. Kyselylomakkeen ensimmäinen osio käsittelee teemoja. Teemat koostuivat neljästä eri osa-alueesta; mielikuva tehtävää hakiessa, rekrytointiprosessi, perehdytys työhön ja tämän hetkinen työnantajamielikuva. Lopuksi edettiin henkilön taustatietoihin. Lomake koostui standardoiduista tutkimuskysymyksistä, jossa oli valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi avoimia kysymyksiä. Vastaaja pystyi kertomaan yksityiskohtaisemmin mielipiteistään ja kehitysehdotuksistaan. Tutkija sai tiivistettyä kyselyn 14 kysymykseen ja vastaaminen vei arviolta muutaman minuutin. Tämä vastaustenkeruutapa oli automaattisesti anonyymi ja tutkimusta hyödynnettiin Academic Workin työnantajamielikuvan kehittämisessä.

Webropol-palvelun kautta tutkija seurasi kahden viikon ajan vastaajamäärää. Linkin sulkeuttua Webropol-verkkokysely loi valmiin raportin tuloksista, jotka tutkija muokkasi Excelissä. Tutkimustulosten havainnollistamisessa ja analysoinnissa hyödynnettiin kuvioina pylväsdiagrammeja ja avoimissa kysymyksissä taulukoita.



Kuvio 6. Työnantajamielikuva kyselyn prosessi

7 Tutkimuksen tulokset

Tämä osio käsittelee työnantajamielikuvakyselyn tutkimustuloksia. Tutkija lähetti myyjille verkkokyselyn sähköpostilla, joka sisälsi saatetekstin sekä linkin. Kyselyn otos oli 36 myyjä ja vastaamisen aloitti 17 myyjää. Lopullisena tuloksena saatiin vastaajien kokonaismääräksi 15 ja näin ollen vastausprosentiksi tuli erittäin hyvä 41,66.

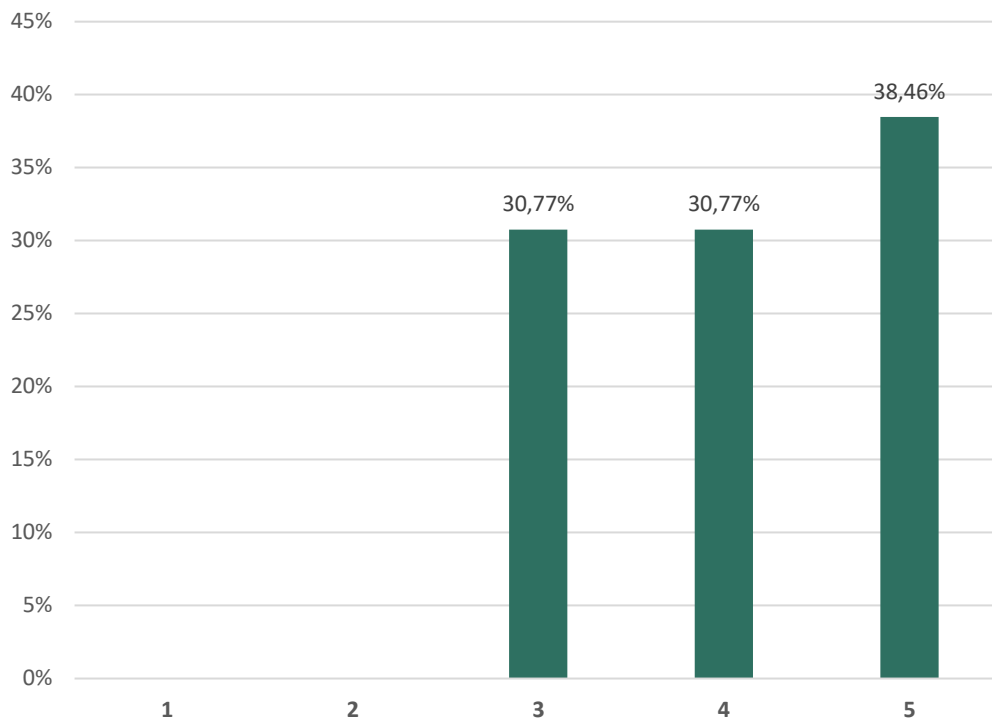
7.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimusosio koostuu 14 kysymyksestä, joista kolme ovat avoimia. Tuloksia on havainnollistettu kuvioiden ja taulukoiden avulla ja ne esitellään järjestyksessä verkkokyselyn perusteella. Tulokset on avattu teemoittain: minkälainen mielikuva vastaajilla on ollut tehtävää hakiessa, rekrytointiprosessin ja perehdytyksen aikana sekä minkälainen on tämän hetkestä työnantajamielikuva. Lopuksi edetään taustakysymyksiin.

7.2 Tulokset mielikuvasta tehtävää hakiessa

Tutkimuksen 1-3 kysymyksissä tarkasteltiin, minkälainen käsitys myyjillä oli yrityksestä tehtävää hakiessaan, mitkä asiat saivat kiinnostumaan tehtävästä sekä minkä kanavan kautta löysivät tietoa yrityksestä sekä työtehtävästä. Kysymyksessä 1 tiedusteltiin myyjien käsitystä työnantajasta tehtävää hakiessaan ja vastaajat valitsivat parhaiten kuvaavan numeron asteikolta 1-5, jossa 5= erittäin myönteinen ja 1= erittäin kielteinen. Kuviosta 7 voidaan päätellä, että suurimmalla osalla (38,46%) vastaajista oli erittäin myönteinen kuva jo tehtävää hakiessaan ja asteikon 3 ja 4 luvut keräsivät kummatkin (30,77%). Ketkään vastaajista eivät valinneet lukuja 1 ja 2, jolloin tulokseksi saatiin 0%. Kaiken kaikkiaan yrityksellä on ollut vahva työnantajamielikuva hakijoiden keskuudessa, keskiarvolla 4,08.

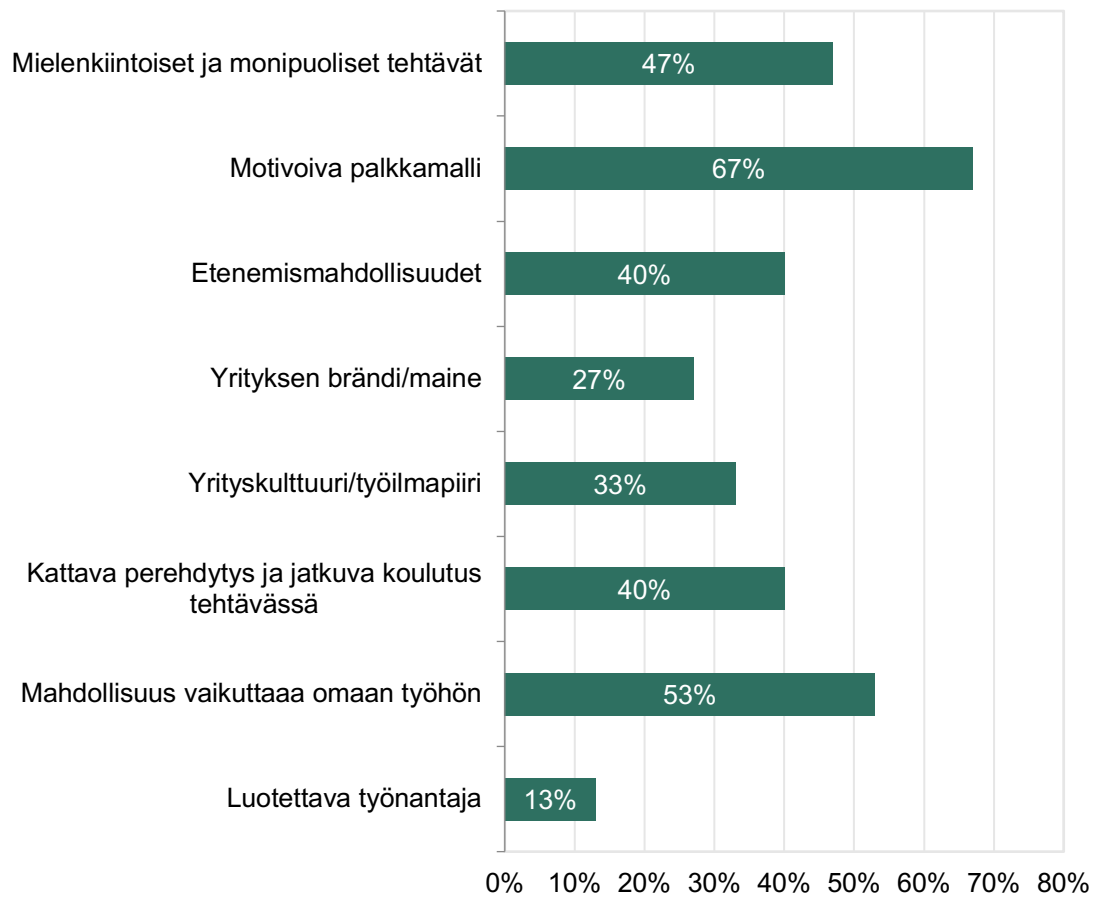
K1. Käsityksesi Academic Workista työnantajana tehtävää hakiessasi?



Kuvio 7. Vastaajien käsitys yrityksestä ennen työllistymistä

Kysymyksessä 2 tiedusteltiin mitkä asiat saivat kiinnostumaan myyjän tehtävästä ja vastaajat valitsivat itsellensä tärkeimmät 3 kpl. Kuvio 8 selviää, että suurinta osaa vastaajista kiinnosti motivoiva palkkamalli (67%), mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön (53%) sekä mielenkiintoiset ja monipuoliset tehtävät (47%). Etenemismahdollisuudet ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön keräsivät kummatkin vahvat (40%). Seuraviina asioina nousivat yrityskulttuuri/työilmapiiri (33%) ja maine/brändi (27%), mutta luotettavan työnantajan osuus oli vain (13%). Tuloksista voidaan päätellä, että vastaajat pitävät myyjän tehtävässä kiinnostavimpina tekijöinä työn tavoitteellisuutta ja monipuolista arkea, jossa pääsevät toteuttamaan erilaisia toimeksiantoja.

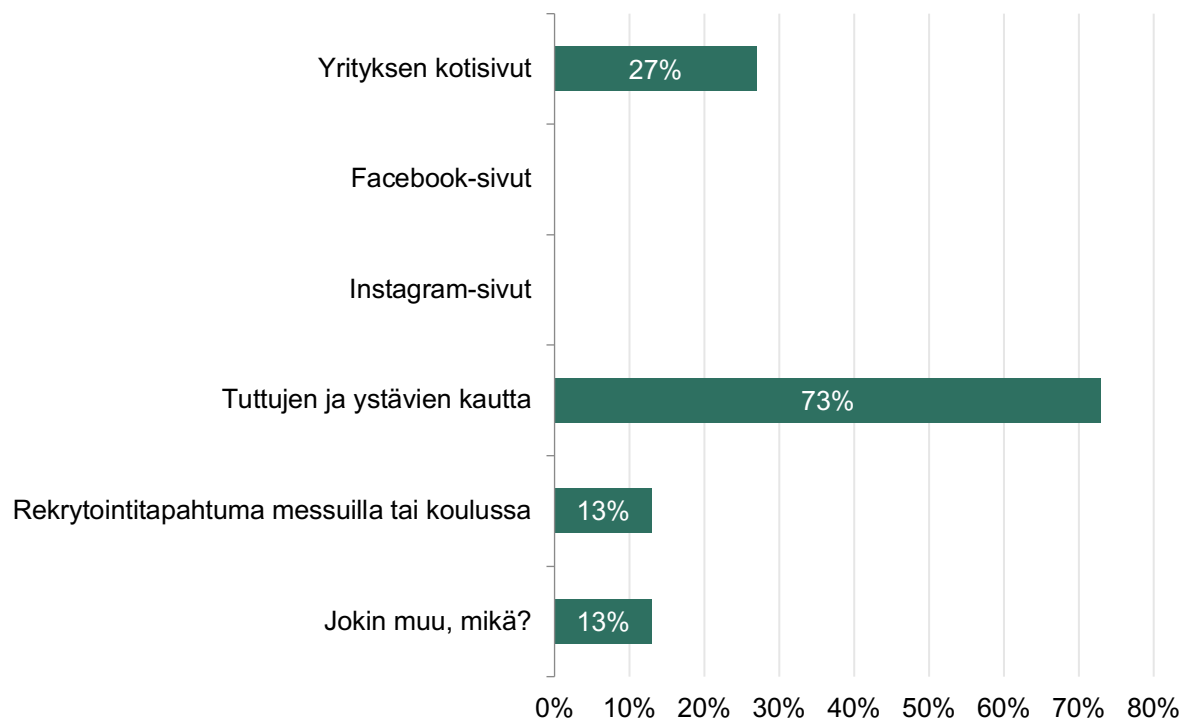
K2. Mitkä asiat saivat sinut kiinnostumaan myyjän tehtävästä?



Kuvio 8. Kiinnostavimmat tekijät myyjään tehtävässä

Vastaajilta tiedusteltiin 3. kysymyksessä minkä kanavien kautta löysivät tietoa yrityksestä ja työtehtävästä. Kuviosta 9 näkee, että enemmistö (73%) sai tiedon tuttujen ja ystävien kautta. Seuraavana eniten vastauksia keräsi yrityksen kotisivut (27%) ja kolmantena (13%) rekrytointitapahtumat messuilla tai koulussa. "Jokin muu, mikä?" vaihtoehto sai (13%) ja vastaajat kirjoittivat avoimeen tekstikenttään kanavat, joiden kautta löysivät tietoa. Tähän vastuksena saatiin yrityksessä työskentelevät henkilöt sekä LinkedIn. Facebook- ja Instagram-sivut eivät saaneet vastaajilta lainkaan vastauksia, joten tulokseksi saatiin (0%).

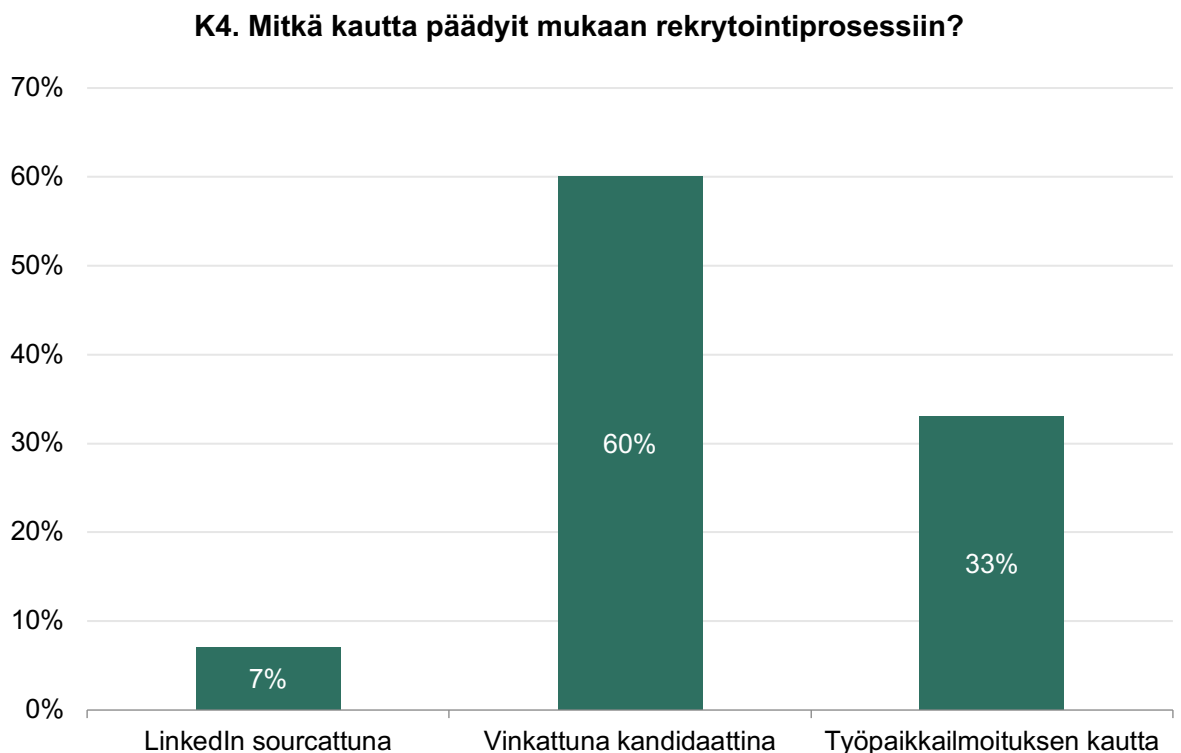
K3. Minkä kanavien kautta löysit tietoa Academic Workista ja työtehtävästä?



Kuvio 9. Vastaajien käyttämät työnhaku kanavat

7.3 Tulokset rekrytointiprosessista

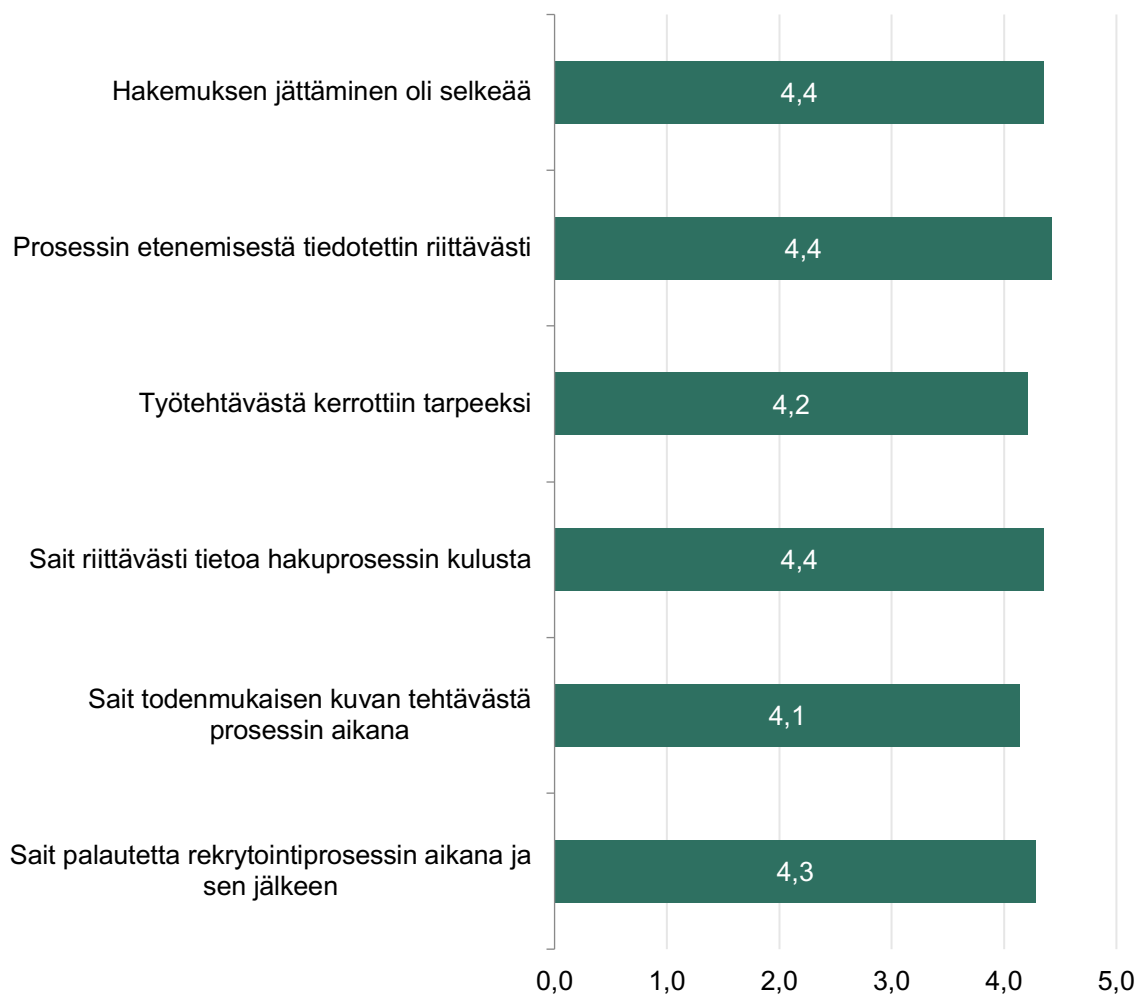
Verkkokyselyn toinen teema käsittelee yrityksen rekrytointiprosessia. Kysymyksissä 4 ja 5 tutkija selvitti, mitä kautta vastaajat päätyivät mukaan rekrytointiprosessiin sekä minkälaisen käsityksen he saivat siitä kokonaisuudessaan. Alla olevasta kuviosta 10 nähdään, että ylivoimaisesti suurin osa vastaajista (60%) päätyi rekrytointiprosessiin mukaan vinkattuna kandidaattina. Vinkattu kandidaatti on yrityksessä työskentelevän työntekijän suosittelema henkilö ja tämän kautta otettu mukaan prosessiin. Seuraavaksi suurin osuus (33%) päätyi mukaan työpaikkailmoituksen kautta ja loput (7%) LinkedIn sourcattuna.



Kuvio 10. Rekrytointiprosessiin päätyminen

Kysymyksessä 5 vastaajilta tiedusteltiin mitä mieltä olivat väittämistä koskien yrityksen rekrytointiprosessia ja valitsivat parhaiten kuvaavan numeron matriisi asteikolta 1-5, jossa 5= täysin samaa ja 1= täysin eri mieltä. Kuviosta 11 voidaan tarkastella vastaajien omia mielipiteitä rekrytointiprosessin suhteen. Vastaajat kokivat hakemuksen jättämisen selkeäksi, prosessin etenemisestä tiedottamisen ja tiedon saannin hakuprosessin kulusta riittäväksi, arvosanoin 4,4. Henkilökohtainen palaute rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen sai myös vahvan arvosanan (4,3). Tämän lisäksi ”työtehtävästä kerrottiin tarpeeksi” sai 4,2 ja ”todenmukainen kuva tehtävästä prosessin aikana” 4,1. Kaiken kaikkiaan jokainen väittämä kallistuu lähemmäksi kohtaa ”täysin samaa mieltä” ja näin ollen keskiarvoksi saatiin 4,3.

K5. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä koskien Academic Workin rekrytointiprosessia?



Kuvio 11. Vastaajien käsitys rekrytointiprosessista

7.4 Tulokset perehdytyksestä

Kyselyn kolmantena teemana on perehdytys. Kysymyksissä 6 ja 7 tiedustellaan minkä työtehtävän suhteen olisi kaivattu enemmän täsmennystä ja miten perehdytys työhön sujui. Avoimeen kysymykseen 6 vastaajat kirjoittivat tekstikenttään mielipiteensä ja vastauksia saatiin 5. Alla olevassa taulukossa x on esitetty vastaukset.

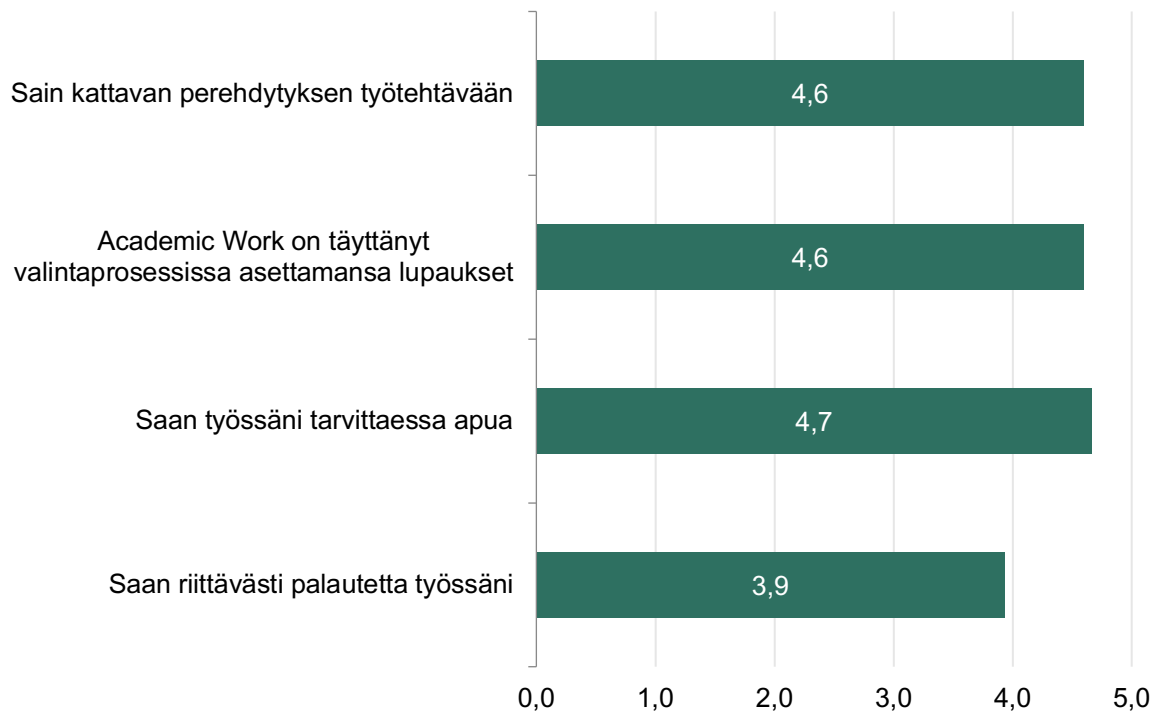
Taulukko 5. Vastaajien mielipiteitä työtehtävän täsmennyksen suhteen

K6. Minkä työtehtävän suhteen olisit kaivannut enemmän täsmennystä?

Vastaukset
Miten arki AW:lla muodostuu, haastattelun aikana myös hieman annettiin ymmärtää, että on todella helppoa päästä heti suhteellisen hyvälle tulotasolle, tämä ei kuitenkaan ollut totta ja moni lähtikin pienen palkan vuoksi.
Olen tutustunut Academic Workiin Haaga-Helian myyntityön koulutusohjelman yritystyöskentely -kurssin kautta > hain harjoittelijaksi/myyntiassistentiksi > olen täällä vieläkin. :)
Myyjien aktiivisuustavoitteiden sekä palkkamallin.
Hain STM paikkaa, ja myynnin johtaminen on AW:lla hyvin erilaista kuin muualla. Täsmennys tai tieto siitä, että johdamme puhtaasti yksilöitä (vs. myynnin suuntaus ja bigger picture). Tämä voi olla myös vaikea nähdä talon sisältä, eli tietyllä tavalla ymmärrän, ettei tätä tuotu esille.
Ensimmäisen f2f haastattelun jälkeen olisin toivonut palautetta ja kehitysideoita mahdollista seuraavaa vaihetta ajatellen. Työtehtävissä olisin toivonut selkeää kuvausta siitä, mitä arki tulee olemaan esimerkiksi ensimmäisen 6kk aikana ja mitä siitä eteenpäin

Kysymyksessä 7 selvitettiin mitä mieltä vastaajat olivat perehdytyksestä työhön ja valitsisivat tämän perusteella parhaiten kuvaavan numeron matriisi asteikolta 1-5, jossa 5= täysin samaa ja 1= täysin eri mieltä. Vastaajat kokevat saavansa työssään tarvittaessa apua, minkä johdosta myös arvosana on loistava 4,7. Tämän lisäksi myös kattava perehdytys työtehtävään ja yrityksen asettamat lupaukset saivat korkean arvion 4,6, mutta palautteen anto työssä on hieman alhaisemmalla arvosanalla 3,9. Tuloksien keskiarvoksi saatiin vahva 4,5. Alla olevassa kuviossa 12 on esitetty tulokset.

K7. Entä mitä mieltä olet perehdytyksestä työhön? 1= täysin eri mieltä...5= täysin samaa mieltä



Kuvio 12. Vastaajien käsitys perehdytyksestä

7.5 Tulokset tämän hetkisestä työnantajamielikuvasta

Kyselyn neljäs teema käsittelee myyjien tämän hetkistä työnantajamielikuvaa. Kysymyksissä 8-10 selvitettiin mitkä tekijät ovat vaikuttaneet myönteisesti myyjän työnantajamielikuvaan, miten hyvin erilaiset ominaisuudet kuvastavat nykyistä työnantajaa sekä millä tavoin mielikuvaa myyjän positiosta voisi kehittää. Avoimeen kysymykseen 8 vastaajat kirjoittivat tekstikenttään mielipiteensä ja vastauksia saatiin 10. Alla olevassa taulukossa 6 on esitetty vastaukset.

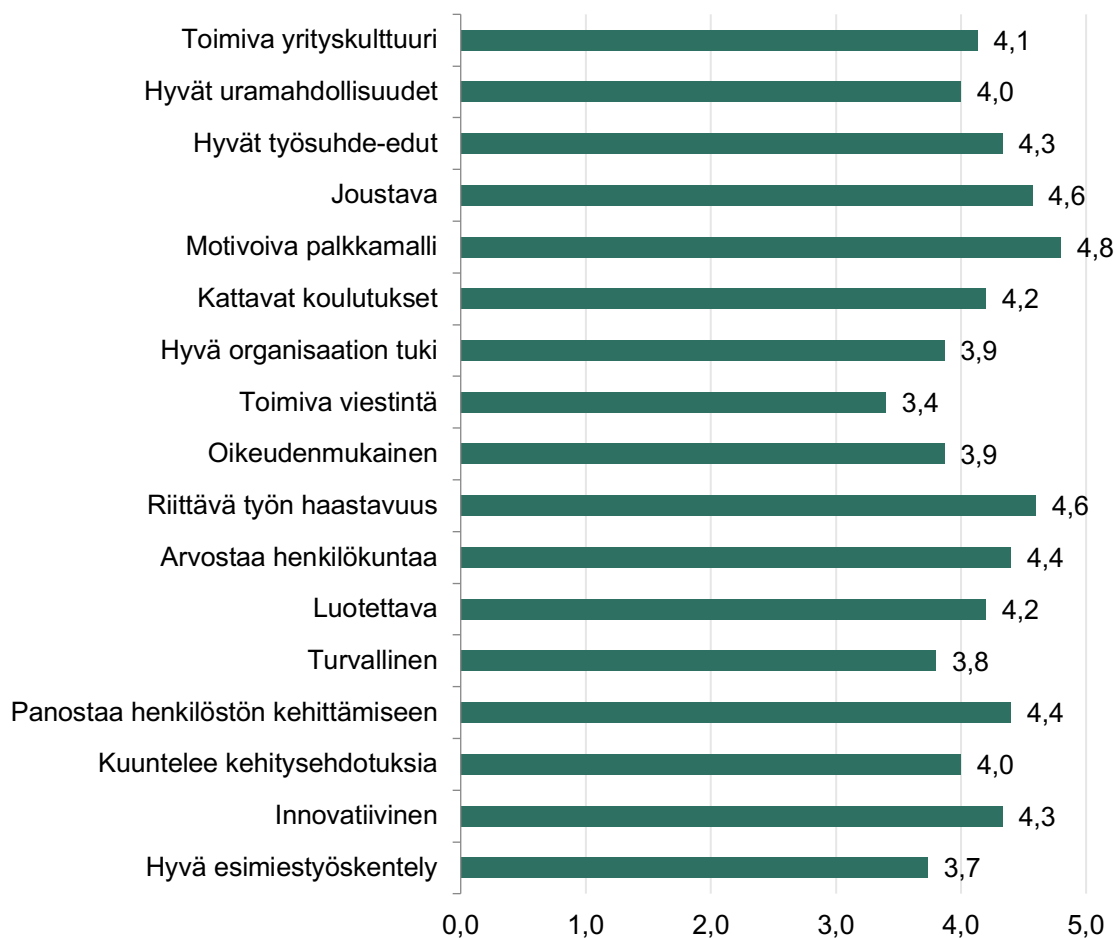
Taulukko 6. Myyjän työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät

K8. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet myönteisesti myyjän työnantajamielikuvaan?

Vastaukset
Ilmapiiri kollegojen keskuudessa, firman kulttuuri, työ on raskasta, mutta hyvällä porukalla ja fiiliksellä olo kevenee. Meillä on hyvät työkalut ja nykyään vapaus päättää omista aikatauluista.
"Tuote" (kohderyhmänä korkeakoulutetut nuoret, vähän erilainen erikoistuminen kuin yleensä toimialalla eli asiantuntijaroolit jne), motivoiva palkkamalli, yrityksen kulttuuri ja kollegat
ansaintamahdollisuus
Onnistumisten ja "menestystarinoiden" nostaminen ulkoisissa & sisäisissä kanavissa, myyjien uratarinat somessa.
Palkkamalli sekä työympäristö
Nopeat reagoinnit palkkamalliin ja liiketoiminnan kehitykseen liittyvissä asioissa.
ystävien suosittelut ennen hakuprosessia. Hyvä somebrändi
luvattu vapaa ja vastaus sekä myöskin motivoiva palkkamalli
Palkkamalli, etenemismahdollisuudet ja huippu kollegat
Vapaus, hyvä palkkamalli, yhteisöllinen ja palkitseva kulttuuri

Kysymyksessä 9 tiedusteltiin kuinka hyvin seuraavat ominaisuudet sopivat kuvaamaan yritystä työnantajana. Kysymykseen vastasi 15 myyjää, jotka valitsivat luvun asteikolta 1-5: 1 = Ei sovi lainkaan ja 5 = Sopii erittäin hyvin. Kokonaisuudessaan vastauksien keskiarvoksi saatiin 4,2. Vastaajat arvioivat motivoivan palkkamallin korkeimmaksi keskiarvolla 4,8. Tämän lisäksi yritys tarjoaa myyjilleen riittävän haastavuuden työssä sekä joustavuutta, keskiarvolla 4,6. Työnantajan ominaisuuksia kuvataan myös seuraavilla keskiarvoilla: (4,4) panostaa henkilöstön kehittämiseen ja arvostaa henkilökuntaa, (4,3) hyvät työsuhte-edut ja innovatiivinen, (4,2) luotettava ja kattavat koulutukset, (4,1) toimiva yrityskulttuuri sekä (4,0) hyvät uramahdollisuudet ja kuuntelee kehitysehdotuksia. Kokonaiskeskiarvoa alhaisemmat luvut kohdistuivat organisaation tukeen ja oikeudenmukaisuuteen (3,9), turvallisuuteen (3,8) sekä hyvään esimiestyöskentelyyn (3,7). Näistä toimiva viestintä sai alhaisimman arvosanan 3,4. Alla olevassa kuviossa 13 on esitetty ominaisuuksien keskiarvot.

K9. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet sopivat kuvaamaan Academic Workia työnantajana?



Kuvio 13. Vastaajien käsitys työnantajastaan

Kysymyksessä 10 tutkija selvitti millä tavoin yritys voisi kehittää mielikuvaa myyjän positiosta. Avoimeen kysymykseen vastasi 3 myyjää. Vastauksista selviää, että odotuksista tulee viestiä hakijalle jo rekrytointiprosessin aikana ja selvittää mitä ajatuksia ne herättävät hakijassa. Myyjän onnistumisia ja arkea voi nostaa esiin työnantajan omissa markkinointikanavissa tavoittaakseen suuremman kohdeyleisön. Olennaisena osana tätä ovat myyjien työsuhde-edut, ansaintamahdollisuudet, työn joustavuus ja yrityskulttuuri. Myyjien ura- ja etenemismahdollisuuksien toivotaan olevan selkeämmin kerrottuna, jotta myös henkilökohtaista kasvua tapahtuisi. Alla olevassa taulukossa 7 on esitetty vastaajien kehitysehdotuksia.

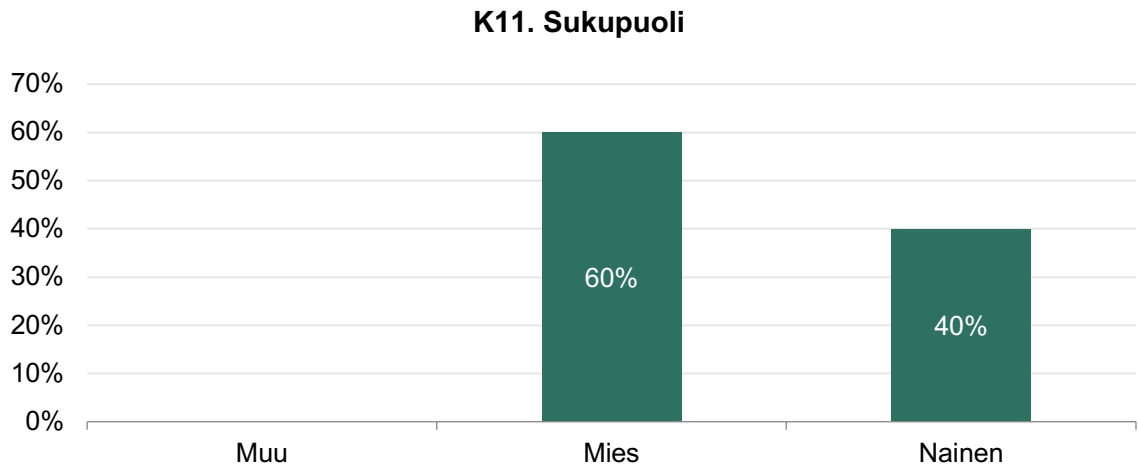
Taulukko 7. Avoin kysymys myyjän position kehittämisestä

K10. Millä tavoin Academic Work voisi kehittää mielikuvaa myyjän positiosta?

Vastaukset
Hakuprosessin aikana on ymmärrettävää, että pitää olla positiivisella fiiliksellä ja hieman "kaunistella" asioita, hakijoita ei pidä pelotella. Olisi kuitenkin suotavaa, että kaikille viestitään tasapuolisesti odotuksista ja mitä ajatuksia odotukset hakijassa herättää.
Tuomalla myyjiemme onnistumisia ja hyvää meininkiä enemmän esiin markkinointikanavissamme. Myös työsuhde-edut, ansaintamahdollisuudet ja työn joustavuus, kulttuuri ja mukavat työkaverit ovat sellaisia asioita, jotka vaikuttavat positiivisesti mielikuviin työnantajasta ja työtehtävästä.
Ainakin myyjän uramahdollisuudet voisivat olla selkeämmät. Myyjän tehtävissä voisi olla selkeästi eri rooleja; Key account manager, Account manager, Hunter jne.

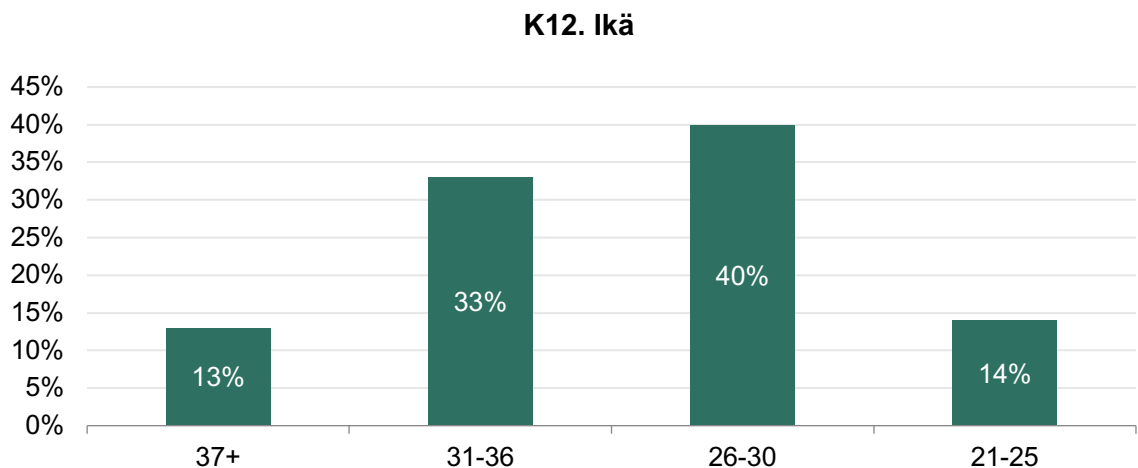
7.6 Taustamuuttujat

Kysymykset 11-14 käsittelivät myyjien taustamuuttujia. Kysymyksessä 11 tutkittiin vastaajien sukupuolta. Kuviosta 14 käy ilmi, että vastaajista 6 (40%) on naisia ja 9 (60) miehiä. Kukaan vastaajista ei ole valinnut "Muu" kohtaa, jolloin tuloksena on 0%. Sukupuolijakauma on nähtävissä kuviossa 14.



Kuvio 14. Vastaajien sukupuoli

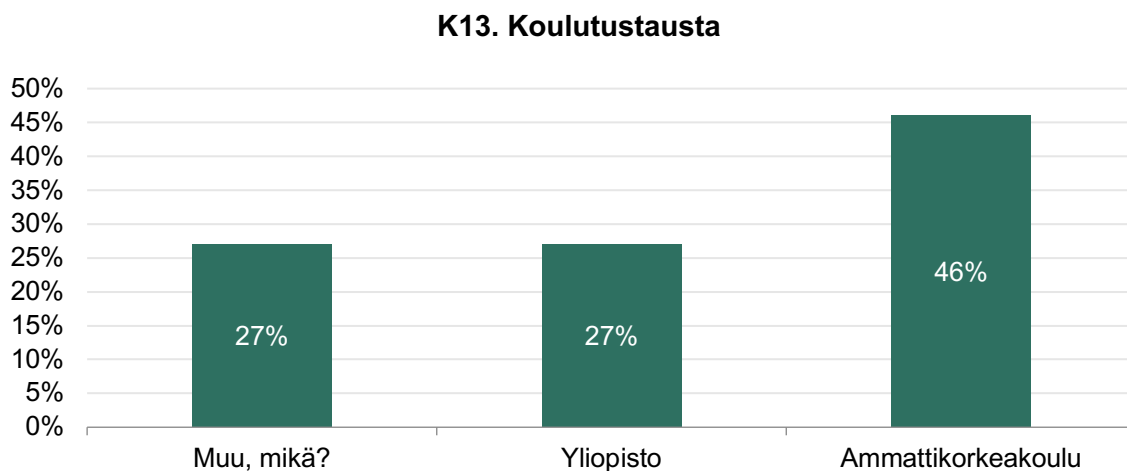
Kysymyksessä 12 tiedusteltiin vastaajien ikää. Ikäjakauma koostui neljästä ryhmästä: 21-25-vuotiaat, 26-30-vuotiaat, 31-36 vuotiaat sekä 37+ ikäiset. Suosituin ikäryhmä myyjien keskuudessa on 26-30 ikävuoden välillä ja peräti 40%. Toisena ovat (33%) 31-36-vuotiaat ja kolmantena (14%) 21-25-vuotiaiden ikäluokka. 37-vuotiaita tai siitä ylöspäin on vain 13%. Ikää on havainnollistettu kuvion 15 avulla.



Kuvio 15. Vastaajien ikäjakauma

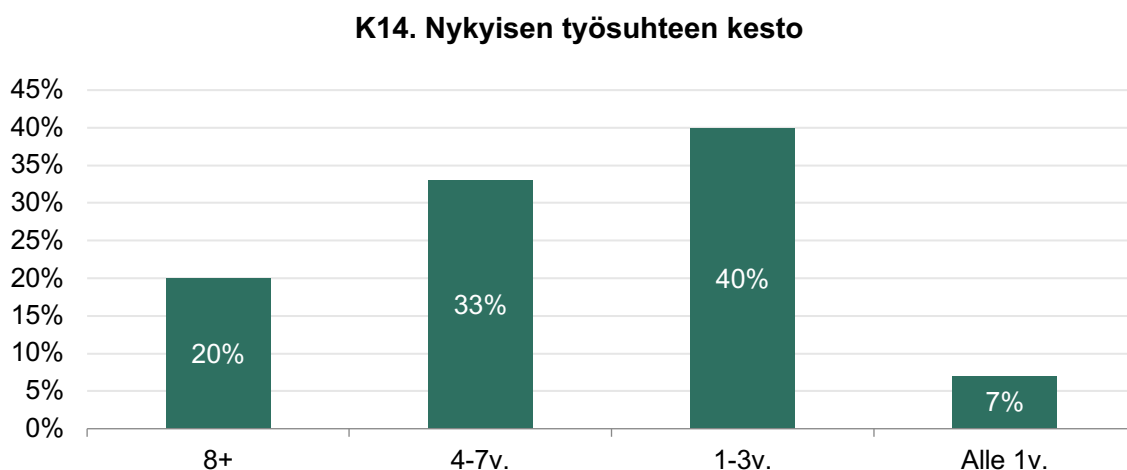
Kysymyksessä 13 käsiteltiin vastaajien koulutustaustaa. Koulutus jaoteltiin kyselyssä 3 ryhmään: ammattikorkeakoulu, yliopisto ja muu sekä lisänä avoin tekstikenttä. Vastaajista ylivertaisesti suurin osa (46%) on käynyt ammattikorkeakoulun ja 27% yliopiston. Tämän

lisäksi ”muu” kohdan valinnoita on 27%. Vastaajat täyttivät ”muu” osion avoimeen tekstikenttään koulutukseksi kauppatieteiden maisteri tutkinnon. Kuviosta 16 käy ilmi vastaajien koulutustausta.



Kuvio 16. Vastaajien koulutustausta

Viimeisessä kysymyksessä 14 tiedusteltiin myyjien nykyisen työsuhteen kestoa. Työsuhteen kesto jaoteltiin neljään ryhmään: alle 1 vuosi, 1-3 vuotta, 4-7 vuotta ja 8 vuotta tai siitä ylöspäin. Kuviosta 17 selviää, että suurin osa (40%) myyjistä on ollut nykyisessä työsuhteessaan 1-3 vuotta ja toisena ovat (33%) 4-7 vuoden työsuhde. Vastaajista (20%) on ollut positiossaan 8 vuotta tai siitä ylöspäin ja vain (7%) alle 1 vuoden.



Kuvio 17. Nykyisen työsuhteen kesto

7.7 Yhteenveto

Tutkimustuloksien yhteenvedossa on kuvattu keskeisimmät tulokset kyselyn kannalta. 38% myyjistä koki mielikuvan työnantajasta erittäin myönteiseksi jo ennen työllistymistään. Vastaajista 67% kiinnostui myyjän tehtävästä motivoivan palkkamallin takia. Tämän lisäksi 53% kiinnostui mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhön ja 47% työtehtävien takia.

Kun tarkastellaan mitä kautta myyjät ovat löytäneet tietoa yrityksestä ja tehtävästä, huomataan selkeä enemmistö tuttujen ja ystävien kohdalla. 73% myyjistä on tutustunut työtehtäviin, yrityksen toimintatapoihin, palveluihin sekä arvoihin tuttujen ja ystävien avulla. Nämä samat henkilöt ovat todennäköisesti vinkanneet myyjän osaksi rekrytointiprosessia, sillä 60 % valitsi väyläkseen tämän.

Rekrytointiprosessin kokonaisuus sai keskiarvokseen 4,3 ja perehdytys työhön 4,5. Tuloksista voidaan päätellä, että yritys on suunnitellut hyvin nämä kaksi osa-aluetta. Rekrytointiprosessin kautta muodostuu hakijakokemus ja sitäkin tärkeämpi, ensimmäinen käsitys tulevasta työnantajastaan. Onnistunut perehdytys takaa vahvan startin myyjän työhön ja kasvattaa henkilön itsevarmuutta.

Työnantajaa sopivimmin kuvaamat ominaisuudet saivat keskiarvon 4,15. Erityisesti nousivat esille motivoiva palkkamalli 4,8 ja työn riittävä haastavuus 4,6 sekä joustavuus 4,6. Kyselyyn vastanneista myyjistä 60% oli miehiä ja 40% naisia. Suurin osa 46% heistä on opiskellut itselleen ammattikorkeakoulututkinnon. 40% myyjistä nykyinen työsuhde on kestänyt 1-3 vuotta. Nuoret henkilöt ovat aloittaneet työuransa opintojen päätyttyä ja näin ollen työsuhde on myös nuori. Tuloksista selviää, että työsuhteen kesto korreloi ikäkauman kanssa, sillä vastanneista enemmistö (40%) on iältään 26-30 vuotiaita.

Monelle nuorelle myyjälle ensimmäisiä motivaattoreita työssä on palkkaus ja vapaus vaikuttaa omaan työhön. Nämä kaksi tekijää ovat kehittymisen ja uusien mahdollisuuksien kannalta tärkeitä. Kuviosta 18 selviää tutkimustuloksien keskeisimmät asiat.



Kuvio 18. Yhteenveto keskeisistä tutkimustuloksista

8 Pohdinta ja suositukset yritykselle

Tämä luku käsittelee tietoperustan ja määrällisen tutkimuksen tuloksien yhteneväisyyttä. Luvussa on esitetty kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset yritykselle. Tämän lisäksi tutkija arvioi opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimistaan matkan varrella.

8.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Kuten tuloksista voidaan päätellä, vastaajilla oli erittäin myönteinen käsitys työnantajasta jo ennen työllistymistään. Yritys on todennäköisesti ollut vastaajille tuttu sosiaalisen median, ystävien tai tuttujen kautta. He ovat mahdollisesti seuranneet yrityksen toimintaa jo jonkin aikaa ja mielikuva on syntynyt näkemänsä sekä kuulemansa perusteella. Vastaajat valitsivat asteikolta 1-5 parhaiten kuvaavan numeron ja tämän tapauksen kohdalla 4-5 olivat huippulukuja. Kehittämisen varaa kuitenkin on sillä 30,77% päätyivät valitsemaan neutraalin luvun 3. Tälle prosenttiosuudelle yritys ei kuitenkaan ollut niin tuttu toimintatavoiltaan.

Vastaajat olivat useamman kysymyksen kohdalla yksimielisiä motivoivasta palkkamallista ja nopeasta reagoimisesta sen kehittämiseen. Yhtä lailla työnantajan joustavuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön saivat loistavat lukemat. Näiden ominaisuuksien osalta yritys on toiminut mallikkaasti.

En ollut täysin yllättynyt siitä, mitä kautta vastaajat olivat saaneet tietoa yrityksestä. Tuttujen ja ystävien kautta positiivinen tieto työnantajasta leviää nopeasti ja yrityksessä työskentelevien henkilöiden tarinat ovatkin totuudenmukaisempia. Selkeä yhteys on myös nähtävissä kysymyksessä, jossa tiedusteltiin miten henkilö on päätenyt mukaan rekrytointiprosessiin. Vastaajista 60% päätyi prosessiin mukaan vinkattuna kandidaattina, jota yrityksessä työskentelevä henkilö on suositellut rekrytoijille. Työntekijä on mainostanut työnantajaansa tutulle, jonka mielenkiinto on tämän myötä herännyt. Yllätyin kuitenkin sosiaalisen median jääneen taka-alalle, sillä yrityksen sometilit ovat edullinen tapa työnantaja-mielikuvan kehittämisessä.

Rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan sai hyvin tasaiset arvosanat ja jokainen ominaisuus sai keskiarvokseen yli 4. Rekrytointi on näiden tulosten perusteella tarpeeksi perusteellinen. Vastaajat ovat kokeneet hakemuksen jättämisen helpoksi, viestinnän aktiiviseksi ja palautteenannon hyväksi.

Avoin kysymys työtehtävien täsmennyksestä antoi paljon hyviä vastauksia tulkittavaksi. Vastaajat toivoivat perehdyttäjiltään enemmän tietoa myyjän arjesta, myynnin johtamisesta sekä omasta aktiivisuuden merkityksestä. Perehdytys työhön sai tasaiset arvosanat, mutta palautteen annossa toivottiin jonkin verran lisäystä. Toisen avoimen kysymyksen kohdalla selvitettiin myyjän työnantajamielikuvaan positiivisesti vaikuttaneita tekijöitä. Oli hienoa nähdä kuinka paljon tämä kysymys keräsi samankaltaisia vastauksia. Erityisesti nostettiin esille motivoiva palkkamalli, vapaus ja yrityskulttuuri.

Työsuhteen keston ja henkilöiden ikien välillä on myös toinen huomattava yhteys. Nuorien henkilöiden työsuhde tällä ikäjakaumalla usein 1-3 vuotta. Tähän ovat vaikuttaneet todennäköisesti opinnot.

Kyselyn suurimpana yllättäjänä oli kuitenkin työnantajan luotettavuus, turvallisuus, tuki sekä viestintä. Työnantajamielikuvan kehittämisessä on nostettu viime aikoina esiin johtaminen, viestintä ja luottamus. Nämä ominaisuudet saivat kuitenkin kyselyssä alhaisimmat arvosanat. Tuloksien perusteella myyjät kaipaavat tällä hetkellä entistä enemmän tukea organisaatioltaan. Etätyö ja arjen kanssa yksin kamppailu voivat olla näihin tuloksiin vaikuttavia tekijöitä. Maailmanlaajuinen pandemia on vaikuttanut työsuhteisiin ja niiden irtisomisiin.

8.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Kyselytutkimuksen toteutustapa oli johdonmukainen ja tarpeeksi kattava tutkimaan myyjien työnantajamielikuvaa pääpiirteittäin. Parantamisen varaa on kuitenkin aina ja kyselyitä voisi toteuttaa useammin myyjille. Erityisesti poikkeusolojen aikana jatkuva viestintä johdon ja myyjien välillä on välttämätöntä. Kysymykset voivat liittyä ajankohtaisiin teemoihin, kuten etätyöskentelyyn ja työtehtäviin sekä miten ne ovat vaikuttaneet myyjän arkeen. Yritys voi mennä kysymyksissään syvemmälle ja osoittaa aidon tukeen ja kehittymiseen. Jotta kyselyistä saadaan kattavampi kokonaiskuva, tulisi jokaiselta myyjältä saada vastaus myös avoimiin. Avoimet kysymykset antavat arvokasta tietoa, jossa myyjät pääsevät kertomaan omin sanoin tuntemuksistaan. Seuraavissa teemoissa voi käsitellä enemmän johtamiseen, viestintään, turvallisuuteen sekä luotettavuuteen liittyviä tekijöitä.

8.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi maaliskuussa 2020. Olin tehnyt päätöksen opinnäytetyön aiheesta ja valinnut toimeksiantoyrityksen syksyllä 2019. Työnantajamielikuva ja sen eri osa-alueet olivat aina olleet minulle tärkeä osa työssä viihtyvyyttäni. Tämän lisäksi opin-

toni myynnin parissa veivät minua kohti tutkittavaa kohderyhmää. Näiden kahden yhdistäminen tuntui loogiselta valinnalta opinnäytetyölle. Toimeksiantosopimus allekirjoitettiin tammikuussa 2020 ja pian sen jälkeen alkoi erilaisten verkko- ja kirjalähteiden tutkiminen sekä kerääminen. Halusin saada perusteellisen kuvan työnantajamielikuvasta ja kuuntelin ensitekiöikseni Eminent podcastin: 6 asiaa, joista työnantajamielikuvan kehittäminen alkaa. Tämä antoi minulle selkeän kuvan siitä, minkälaisia asioita haluaisin nostaa työssäni esille. Prosessi alkoi vilkkaasti ja sain kirjoitettua kevään aikana suurimman osan teoriasta.

Maaliskuun lopulla siirryin etätöihin ja pian sen jälkeen lomautus osui kohdalleni. Ilokseni huomasin aikaa olevan paljon opinnäytetyön työstämiseen, mutta motivaation puute ja stressi tulevaisuudesta alkoivat painamaan päälle. Tämän lisäksi minulla oli vielä suoritettavana muutama kurssi tutkinnostani. Sain suoritettua kurssit ja pyrin kirjoittamaan opinnäytetyötäni mahdollisimman paljon lomautuksen aikana. Kesällä sain kuulla työni päättymisestä ja näin ollen tämä oli sopiva hetki pitää lomaa sekä miettiä seuraavaa liikettä. Olin jatkuvassa yhteydenpidossa toimeksiantoyritykseen, joka oli myös kohdannut pandemian vaikutukset. Tuntui sopivimmalta lähettää tutkimuskysely kohderyhmälle syksyn puolella, tilanteen rauhoituttua.

Keskustelin aika ajoin opinnäytetyöohjaajani kanssa ja osallistuin yhteisiin luentoihin. Sain häneltä paljon tukea ja kannustusta prosessin aikana, mikä loi minuun jälleen uutta virtaa. Prosessin viimeisinä kuukausina aloitin uuden työn, joka hieman hidastutti tahtia. Motivaatio työn palauttamiseen oli tällä hetkellä erittäin suuri ja päätin kirjoittaa joka päivä töiden jälkeen sekä viikonloppuisin.

Kaikista vastoinkäymisistä huolimatta opinnäytetyö onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja aihevalintani oli ajankohtainen. Vahvuuteni prosessin aikana oli selvästi periksi antamattomuuteni ja aito kiinnostus tutkittavaan aiheeseen. Olin erittäin tyytyväinen tutkimuskyselyyni ja sen tuloksiin. Tutkimuksen tulokset opettivat minulle paljon siitä, mitä myyjät pitävät tehtävässään ja työnantajassaan tärkeimpinä. Tulevaisuudessa haluan myös itse olla vaikuttamassa työnantajamielikuvaan ja tehdä töitä sen kehittämisen parissa. Prosessi opetti minulle ajanhallinnan tärkeydestä ja toimivan suunnitelman luomisesta. Opin myös käsittelemään minusta riippumattomia tekijöitä sekä pitämään pään kylmänä muutoksien varrella. Uskon tämän vahvistaneen minua asioiden loppuun viemisessä ja sinnikkydessä.

Lähteet

Academic Work 2019. YPAI-Young Professional Attraction Index Suomi 2019. Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>. Luettu: 29.04.2020.

Academic Work 2020. Academic Work kulttuuri & arvot. Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/tietoameista/kulttuuri-ja-arvot>. Luettu: 23.04.2020.

Academic Work 2020. Academic Workin tarina – ideasta kansainväliseksi konserniksi. Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/tietoameista/academic-workin-tarina>. Luettu: 08.02.2020.

Academic Work 2020. Edessä kompetenssipohjainen työhaastattelu: näin valmistaudut! Luettavissa: <https://www.academicwork.fi/blogi/tyonhaku/vinkit-kompetenssipohjaiseen-haastatteluun>. Luettu: 03.08.2020.

Academic Work. 2020 Academic Workin sisäinen tietokanta, Home, AW group/our family. Luettu 29.1.2020

Admin. 21.10.2019. Hyvistä myyjistä on pula, miten saada nuoret innostumaan työstä myynnissä. Studentworkin blogi. Luettavissa: <https://www.studentwork.com/fi-fi/blogi/hyvista-myyjista-on-pula-miten-saada-nuoret-innostumaan-tyosta-myyynnissa/>. Luettu: 28.07.2020.

aTalent 2019. Rekrytoinnin trendit 2019 [podcast + tiivistelmä]. Luettavissa: <https://atalent.fi/blog/rekrytoinnin-trendit-2019-podcast-tiivistelma>. Luettu: 30.03.2020.

aTalent 2020. Hakijakokemus rekrytoinnin kulmakivenä – mistä hakijakokemus muodostuu? Luettavissa: <https://atalent.fi/blog/hakijakokemus-rekrytoinnin-kulmakivena-mista-hakijakokemus-muodostuu>. Luettu: 18.02.2020.

aTalent 2020. Rekrytoinnin trendit 2020. Luettavissa: <https://atalent.fi/blog/rekrytoinnin-trendit-2020>. Luettu: 30.03.2020.

AW Group 2020. Sustainability Report 2019. Luettavissa: https://assets.contents-tack.io/v3/assets/blt669635e378bd03a5/blta72fb08dfbec6c9e/5e7b675dd84c6d2d670796ee/Sustainability_Report_2019.pdf. Luettu 20.04.2020.

Duunitori 2020. Työnantajamielikuva. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/palvelut/tyonantajamielikuva>. Luettu: 09.02.2020.

Emine 2020. 6 asiaa, joista työnantajamielikuvan kehittäminen alkaa – Podcast jakso 34. Luettavissa: <https://emine.fi/podcast34/>. Luettu: 10.02.2020.

Empore 2020. Opas rekrytointiin ja rekrytinnin suunnitteluun. Luettavissa: <https://www.empore.fi/tyonantaja/rekrytointiopas.php>. Luettu: 21.02.2020.

Everyonesocial 2020. Employer Branding: Why this strategy is important for your company's hiring success. Luettavissa: <https://everyonesocial.com/blog/employer-branding/>. Luettu: 07.09.2020.

Helsilä, M & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.

Inside.6q.io 2020. What is Employee Value Proposition all about? <https://inside.6q.io/employee-value-proposition/>. Luettu: 21.05.2020.

Juuriharja 2020. Miksi laatia Code of Conduct (eetinen ohjeisto). Luettavissa: <https://www.juuriharja.fi/code-of-conduct-pikaopas>. Luettu: 20.04.2020.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Alma Talent. Helsinki.

Kuntarekry 2020. Miltä näyttää rekrytinnin vuosi 2020? Luettavissa: <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/milta-nayttaa-rekrytinnin-vuosi-2020/>. Luettu: 30.03.2020.

Kuusela, S. 2015. Organisaatioelämää: kulttuurin voima ja vaikutus. Alma Talent Oy. Helsinki.

Luukka, P. 2019. Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin malli. Teoksessa Luukka, P. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi ja miten? s. 30. Alma Talent Oy. Helsinki.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi ja miten? Alma Talent Oy. Helsinki.

Manatal 2020. Hiring for Soft Skills is More Important Than Ever. Luettavissa: <https://www.manatal.com/2020/03/26/hiring-for-soft-skills-is-more-important-than-ever/>.

Luettu: 14.09.2020.

Medallia 2020. Net Promoter Score. Luettavissa: <https://www.medallia.com/net-promoter-score/>. Luettu: 25.07.2020.

Parment, A. & Dyrhe, A. 2009. Sustainable Employer Branding – Guidelines, Worktools and Best Practices. Liber AB. Malmö.

Parment, A. & Dyrhe, A. 2009. Työnantajamielikuvan kehittämisprosessi. Teoksessa Parment, A. & Dyrhe, A. Sustainable Employer Branding – Guidelines, Worktools and Best Practices. s, 58. Liber AB. Malmö.

Personio 2020. Employer branding: Step by step. Luettavissa: https://hr.personio.de/hubfs/EN_Downloads/Employer%20Branding%20Ebook%20-%20Personio.pdf?hsCtaTracking=dba8a7b7-2343-4f19-8b43-37e105a424f3%7Cba1167bf-d902-44a0-b7a2-827aac77195b. Luettu: 23.09.2020.

Rantanen, S. 2018. 6 asiaa, joista työnantajakuva kehittäminen alkaa – Podcast jakso 34. Podcast. Kuunneltavissa: <https://emine.fi/podcast34/>. Kuunneltu: 18.02.2020

Studentwork s.a. Rekrytointiprosessi. Luettavissa: <https://www.studentwork.com/fi-fi/tyonantajille/prosessimme>. Luettu 18.9.2020.

Tekir 2020. Miten selvitä koronakriisistä työnantajamielikuva säilyttäen. Luettavissa: <https://tekir.fi/miten-selvita-koronakriisista-tyonantajamielikuva-sailyttaen/>. Luettu: 11.10.2020.

Topresume 2020. What Is an ATS? How to Write a Resume to Beat the Bots. Luettavissa: <https://www.topresume.com/career-advice/what-is-an-ats-resume>. Luettu: 16.07.2020.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Kansainvälinen työjärjestö ILO. Luettavissa: <https://tem.fi/kansainvalinen-tyojarjesto-ilo1>. Luettu 20.04.2020.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. Talentum. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Tutkimuskysely

Työnantajamielikuva kysely

Tämä tutkimus suoritetaan Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa opinnäytetyönä. Tutkimus käsittelee työnantajamielikuvaa henkilöstöpalveluyrityksessä, erityisesti myyjän näkökulmasta. Tavoitteena on tutkia myyjien kokemusta suhteessa mielikuvaan, jonka saivat työpaikasta rekrytointiprosessista alkaen. Työssä käsitellään mistä tekijöistä mielikuva on muodostunut ja mitä Academic Workin tulisi erityisesti ottaa huomioon sen vahvistamisessa.

Kyselylomakkeen ensimmäinen osio käsittelee teemoja. Teemat koostuvat neljästä eri osa-alueesta; mielikuva tehtävää hakiessa, rekrytointiprosessi, perehdytys työhön ja tämän hetkinen työnantajamielikuva. Lopuksi edetään henkilön taustatietoihin. Kysely koostuu 14 kysymyksestä ja vastaaminen vie arviolta muutaman minuutin. Tämä vastaustenkeruutapa on automaattisesti anonyymi.

Tutkimusta hyödynnetään Academic Workin työnantajamielikuvan kehittämisessä.

Kiitos paljon ajastasi!

1. Käsitteesi Academic Workista työnantajana tehtävää hakiessasi?

1 2 3 4 5

Erittäin kielteinen ○ ○ ○ ○ ○ Erittäin myönteinen

2. Mitkä asiat saivat sinut kiinnostumaan myyjän tehtävästä? Valitse itsellesi tärkeimmät 3kpl

- ☐ Mielenkiintoiset ja monipuoliset tehtävät
- ☐ Motivoiva palkkamalli
- ☐ Etenemismahdollisuudet
- ☐ Yrityksen brändi/maine
- ☐ Yrityskulttuuri/työilmapiiri
- ☐ Kattava perehdytys ja jatkuva koulutus tehtävässä
- ☐ Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön
- ☐ Luotettava työnantaja

3. Minkä kanavien kautta löysit tietoa Academic Workista ja työtehtävästä?

- ☐ Yrityksen kotisivut
- ☐ Facebook-sivut
- ☐ Instagram-sivut
- ☐ Tuttujen ja ystävien kautta
- ☐ Rekrytointitapahtuma messuilla tai koulussa
- ☐ Jokin muu, mikä?

4. Mitkä kautta päädyit mukaan rekrytointiprosessiin?

- ☐ Työpaikkailmoituksen kautta
- ☐ Vinkattuna kandidaattina
- ☐ LinkedIn sourcattuna

5. Mitä mieltä olet seuraavista väittämistä koskien Academic Workin rekrytointiprosessia? 1= täysin eri mieltä...5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Hakemuksen jättäminen oli selkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prosessin etenemisestä tiedotettiin riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävästä kerrottiin tarpeeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sait riittävästi tietoa hakuprosessin kulusta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sait todennukaisen kuvan tehtävästä prosessin aikana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sait palautetta rekrytointiprosessin aikana ja sen jälkeen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Minkä työtehtävän suhteen olisit kaivannut enemmän täsmennystä?

7. Entä mitä mieltä olet perehdytyksestä työhön? 1= täysin eri mieltä...5= täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Sain kattavan perehdytyksen työtehtävään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Academic Work on täyttänyt valintaprosessissa asettamansa lupaukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan työssäni tarvittaessa apua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan riittävästi palautetta työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Mitkä tekijät ovat vaikuttaneet myönteisesti myyjän työnantajamielikuvaan?

9. Miten hyvin seuraavat ominaisuudet sopivat kuvaamaan Academic Workia työnantajana? Asteikolla 1-5: 1 = Ei sovi lainkaan 5 = Sopii erittäin hyvin

	1	2	3	4	5
Toimiva yrityskulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät uramahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät työsuhte-edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Joustava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Motivoiva palkkamalli	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kattavat koulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä organisaation tuki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeudenmukainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävä työn haastavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostaa henkilökuntaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Panostaa henkilöstön kehittämiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuuntelee kehitysehdotuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä esimiestyöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Millä tavoin Academic Work voisi kehittää mielikuvaa myyjän positiosta?

11. Sukupuoli

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu

12. Ikä

- ☐ 21-25
- ☐ 26-30
- ☐ 31-36
- ☐ 37+

13. Koulutustausta

- ☐ Ammattikorkeakoulu
- ☐ Yliopisto
- ☐ Muu, mikä?

14. Nykyisen työsuhteen kesto

- ☐ Alle 1v.
- ☐ 1-3v.
- ☐ 4-7v.
- ☐ 8+