

Työnantajamielikuvan vaikutus työntekijäsaatavuuteen

Case: Henkilöstöpalveluyritys X

Anni Helanen

Opinnäytetyö

Marraskuu 2020

Liiketalouden ala

Tradenomi (AMK) Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Helanen, Anni	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Marraskuu 2020
	Sivumäärä 95	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Työnantajamielikuvan vaikutus työntekijäsaatavuuteen Case: Henkilöstöpalveluyritys X		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Maija Haaranen		
Toimeksiantaja(t) Henkilöstöpalveluyritys X		
Tiivistelmä <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää hotelli-, ravintola-, pitopalvelutoimialan (HoReCa) työntekijöiden työnantajamielikuvan tilanne henkilöstöpalveluyrityksessä X. Tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään, kuinka rekrytointiprosessin kontaktipisteet työnantajan kanssa ovat muokanneet mielikuvaa työnantajan toiminnasta. Tutkimuksessa otettiin huomioon myös koronan aiheuttaman poikkeustilan mahdolliset vaikutukset tuloksiin. Tarve tutkimukselle lähti työnantajayrityksessä todetusta HoReCa-toimialan työntekijäpulasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Verkkokyselyn avulla kerättiin vastauksia työnantajayrityksen HoReCa-toimialan työntekijöiltä. Tutkimuksen viitekehys koostui työnantajamielikuvan markkinoinnista, rekrytointiprosessin sekä poikkeustilan vaikutuksesta työnantajamielikuvan muodostumiselle. Vastauksia haluttiin saada siitä, missä kanavissa työntekijät työnantajan kohtaavat, kuinka rekrytointiprosessi onnistui ja kuinka yritys on onnistunut toimimaan koronan aikana.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että työnantajayrityksen mielikuva on pysynyt enimmäkseen positiivisena poikkeustilanteen epävakaisuudesta huolimatta. Tutkimuksessa selvisi myös missä ja kenelle työnantajamielikuvaa kannattaa markkinoida ja kuinka potentiaaliset työnhakijat tavoitettaisiin. Rekrytointiprosessin aikana työnantajamielikuva oli pääsääntöisesti pysynyt positiivisena, mutta poikkeustilanteen nähtiin vaikuttavan työnantajamielikuvaan.</p> <p>Positiivisella työnantajamielikuvalla on vaikutusta työntekijäsaatavuuteen ja pysyvyyteen. Mielikuvan ylläpitäminen korostuu entisestään poikkeustilan aikana. Liiketaloudellinen menestyminen riippuu osaavista työntekijöistä, joita saadaan houkuteltua kustannustehokkaasti, jos työnantajamielikuvasta huolehditaan.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Mielikuva, työnantaja, työnantajamielikuva, työnantajabrändi, rekrytointi, rekrytointiprosessi, saatavuus, näkyvyys, korona, poikkeustilanne		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet) Luvut 6.2, ja 7, Liitteet 3—21 ovat salassa pidettäviä, ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on kaksi (2) vuotta. Salassapito päättyy 14.11.2022.		

Author(s) Helanen, Anni	Type of publication Bachelor's thesis	Date November 2020
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 95	Permission for web publication: x
Title of publication Employer image impacting employee availability Case: Human Resource Management company X		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Haaranen, Maija		
Assigned by Human Resource Company X		
<p>Abstract</p> <p>The goal of the study was to examine the present employer image in the hotel, restaurant and catering (HoReCa) industry of the employees in Human Resource Management company X. The study aimed to find out how the contact with the employer during the recruitment process has shaped the company image. The study also considered the impact of Covid-19 and the exceptional circumstances created by it. The need for the study came from employee shortage which was recognized in the HoReCa industry in the company X.</p> <p>The study used quantitative research methods. The data were collected from HoReCa employees using an online questionnaire. The framework of the study consisted of employer image marketing, recruiting processes and the effect of the exceptional circumstances on the employer image. The study wanted to find out in which channels the employees and employers meet, how the recruitment process succeeded and how the company X managed to work at the time of Covid-19.</p> <p>The study found that the employer image was experienced positively despite the unstable time caused by the exceptional situation. The study showed where and to whom the employer image marketing is important and how to attract potential candidates. The recruitment process was experienced positively, but the study showed how the exceptional circumstances had impacted the employer image.</p> <p>A positive employer image affects employee availability and constancy. Maintaining employer brand is emphasized even more under the exceptional circumstances. A company's economic success depends on competent employees. Attracting the right and competent employees is cost-effective if the importance of maintaining a positive employer image is considered.</p>		
<p>Keywords/tags (subjects)</p> <p>image, employer, employer image, employer brand, recruitment, recruitment process, availability, visibility, Covid-19, exceptional circumstances</p>		
<p>Miscellaneous (Confidential information)</p> <p>Chapters 6.2 and 7, appendixes 3—21 are confidential and have been removed from the public thesis. Grounds for secrecy: Act on the Openness of Government Activities 621/1999, Section 24, 17: business or professional secret. Period of secrecy is two years and it ends 14.11.2022.</p>		

Sisältö

1	Johdanto	4
2	Tutkimusasetelma	6
2.1	Tutkimusongelma -ja kysymykset	6
2.2	Otanta ja otantamenetelmä	9
2.3	Tutkimuskohderyhmän kuvaus	12
2.4	Tiedonkeruumenetelmät	13
2.5	Analyysimenetelmät	15
2.6	Tieteellinen käytäntö ja tutkimusetiikka	17
2.7	Luotettavuuden arviointi	18
2.8	Toimeksiantaja	19
3	Työnantajamielikuvan muodostuminen	19
3.1	Yrityskulttuuri pohjana työnantajamielikuvalle	19
3.2	Työnantajabrändi	20
3.3	Työnantajamielikuvan markkinointi	23
4	Rekrytointiprosessin kontaktipisteet	25
4.1	Rekrytoinnin alkuvaihe ja mielikuvan muodostuminen	25
4.2	Rekrytoinnin toteuttaminen	26
4.3	Sosiaalisen median rooli rekrytoinnissa	29
4.4	Haastatteluvaiheen vaikutus mielikuvaan	32
4.5	Rekrytointiviestintä ja päätöksentekovaihe	34
5	Virusepidemian vaikutus työnantajamielikuvaan	36
5.1	Koronan vaikutus työnantajamielikuvan ylläpitoon	36
5.2	Työntekijäsaatavuus- ja pysyvyys poikkeustilan aikana	37
6	Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset	39
6.1	Tutkimuksen toteuttaminen	39
6.2	Tutkimustulokset (salassa pidettävä)	40

7	Johtopäätökset (salassa pidettävä)	40
8	Pohdinta.....	41
	Lähteet	47
	Liitteet.....	52
	Liite 1. Saatekirje.....	52
	Liite 2. Kyselyn muistutusviesti.....	53
	Liite 3. Webropol kysely (salassa pidettävä)	54
	Liite 4. Maakunta (salassa pidettävä)	55
	Liite 5. Sukupuoli (salassa pidettävä).....	56
	Liite 6. Ikäjakautuma (salassa pidettävä)	57
	Liite 7. Työskentelyvuodet (salassa pidettävä).....	58
	Liite 8. Työtehtävät HoReCa-toimialalla (salassa pidettävä)	59
	Liite 9. Ikäryhmien työnhakukanavat (salassa pidettävä)	60
	Liite 10. Sosiaalisen median käyttö ikäryhmittäin (salassa pidettävä).....	61
	Liite 11. Työnhakukokemuksen arviointi (salassa pidettävä).....	62
	Liite 12. Haastattelumuoto (salassa pidettävä).....	63
	Liite 13. Henkilökohtainen haastattelukokemus (salassa pidettävä)	64
	Liite 14. Videohaastattelukokemus (salassa pidettävä)	65
	Liite 15. Puhelinhaastattelukokemus (salassa pidettävä)	66
	Liite 16. Valinnan jälkeisen ajan arviointi (salassa pidettävä)	67
	Liite 17. Työnantajan valintaan vaikuttaneet asiat (salassa pidettävä)	68
	Liite 18. Yritys X työnantajana (salassa pidettävä)	69
	Liite 19. Toiminnan arvioiminen poikkeustilan aikana (salassa pidettävä)	70
	Liite 20. Suosittele muille (salassa pidettävä)	71
	Liite 21. Vapaa sana (salassa pidettävä)	72

Kuviot

Kuvio 1. Opinnäytetyö metarunko	7
Kuvio 2. Kvantitatiivinen tutkimusprosessi.	9
Kuvio 3. Perusjoukko ja otos.....	11
Kuvio 4. Työnantajabrändin muodostuminen	23
Kuvio 5. Houkutteleva työpaikkailmoitus.....	28
Kuvio 6. Luottamuksen rakentuminen haastattelussa	33

1 Johdanto

Työnantajamielikuvan ja sen kehittäminen ovat tärkeässä osassa yritysten arkea osaajien hankinnassa, jolla on taas suora vaikutus yritysten liiketaloudelliseen menestymiseen. Osaajapula ja pätevien työntekijöiden löytäminen on hankaloitunut viimeimmän tutkimuksen mukaan (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 5). Mäkelän (2020) mukaan työnantajista 67% kokee osaajapulana olevan ongelma työnhaussa, jossa hotelli- ja ravintola-alan työtehtävät osoittautuvat siinä yhdeksi hankalimmaksi toimialaksi. Sen vuoksi hyvä työnantajamielikuva nähdäänkin tärkeänä tekijänä rekrytoinnin onnistumisen kannalta (Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, 26—27). Nykypäivän kilpailullisilla työmarkkinoilla työnantajien tulee keskittyä potentiaalisten työnhakijoiden houkutteluun ja olemassa olevien työntekijöiden pysyvyyden ylläpitämiseen. Tällä on suora vaikutus yrityksen liiketaloudelliseen menestymiseen ja kasvuun. Työnantajien tulee luoda työnantajamielikuvastrategia, joka nousee keskeiseksi työmarkkinoilla, jossa potentiaalisista työntekijöistä kilpaillaan. Nykypäivänä työnantajien tulee olla entistä enemmän tietoisempia siitä, mitä ympärillä tapahtuu sekä ketteriä tapahtuvien muutosten suhteen. (Employer Branding Is More Important Than Ever Before 2020.)

Työnantajamielikuvan ylläpitäminen ja kehittäminen on nykypäivänä merkittävässä osassa yrityksen menestystä. Jos yritys ei panosta rekrytointiprosesseihin eikä työntekijöidensä pysyvyyteen oman mielikuvansa, toimintansa ja kehityksen kautta, tuottaa se haastetta potentiaalisten työntekijöiden löytämiseen sekä tulee yritykselle kalliiksi. Ammattitaitoisilla työntekijöillä on suora vaikutus yrityksen liiketoiminnan tehokkuuteen. Siksi onkin tärkeää, että yritys näkyy työnhakijoille hyvänä paikkana työskennellä, jotta se houkuttelisi potentiaaliset osaajat töihin. (Lybrand 2018.) Digitalisaation myötä työmarkkina- ja taloudellinen tilanne tulee muuttumaan. Työnantajamielikuvan luomisessa ja työelämässä digitaalinen maailma ja sosiaalinen media tulevat olemaan keskeisessä asemassa työntekijän ja työnantajan kohtaamisessa ja vuorovaikutuksessa. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 59.)

Koronaepidemian aiheuttama poikkeustila on aiheuttanut taloudellisesti hankalan ajan yrityksiin. Aika on ajanut yritykset tekemään ratkaisuja liittyen säästötoimenpiteisiin, lomautuksiin ja irtisanomisiin. Työnantajien tulee panostaa entistä enemmän hyvän työnantajamielikuvansa puitteissa hyvään viestintään työntekijöillensä, rekrytointiprosessissa mukana olleille sekä potentiaalisille tuleville työntekijöille. Koronan aiheuttaman poikkeustilan aikana viestintä osoittautuu erityisen tärkeäksi, jottei työnantajamielikuva kärsisi. (Mäkelä 2020.)

Työnantajamielikuvatutkimuksia eri henkilöstöpalveluyrityksille on lukuisia. Vesanen (2019) on tutkinut henkilöstövuokrausyrityksen X työnantajamielikuvan kehittämistä rakennus- ja teollisuustoimialan näkökulmasta. Tutkimuksessa on käyty työnantajamielikuvaa muodostavat tekijät läpi sekä rekrytointiprosessin vaiheiden merkitys. Juusola (2019) on tutkinut myös henkilöstövuokrausyritys VMP:n työnantajamielikuvaa. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia yrityksen työnantajabrändin tilannetta. Leinonen (2019) on tutkinut Total-henkilöstöpalvelujen vuokratyöntekijöiden työnantajamielikuvan tilannetta taustoittamalla, millainen mielikuva yrityksen toiminnasta vuokratyöntekijöille on jäänyt. Tuloksia peilattiin tutkimuksessa yrityksen omiin näkökulmiin toiminnasta.

Muihin tutkimuksiin verraten, tämän tutkimuksen kautta on mielenkiintoista saada näkökulma eri toimialan vuokratyöntekijäkohderyhmästä ja heidän mielikuviansa muodostumisesta rekrytointiprosessin vaiheissa eri henkilöstöpalveluyrityksessä. Tutkimuksessa saadaan myös uudenlainen näkökulma koronan aiheuttaman poikkeustilan vaikutuksista työnantajamielikuvan muodostumiseen sekä työntekijäpysyvyyteen henkilöstöpalveluyrityksen X osaajapulatoimialalla.

Opinnäytetyön tekijä on tutkinnossaan painottanut henkilöstöasiantuntijaopintoja, jonka vuoksi tutkimuksen aihe on tutkimuksen tekijälle ajankohtainen sekä mielenkiintoinen. Henkilöstöpalveluyrityksen X hotelli-, ravintola- ja pitopalvelutoimialalla (HoReCa) vallitsee työntekijäpula, jonka kautta tutkimuksen aihe syntyi. Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa henkilöstöpalveluyrityksen X työnantajamielikuvan tilanne nykyisten työntekijöiden rekrytointikokemuksiin perustuen ja selvittää, missä

kanavissa työnantajamielikuvaa on kannattavaa markkinoida. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa henkilöstöpalveluyritykselle X kartoitus työnantajamielikuvan tilanteesta sen kehittämiseksi HoReCa-toimialalla. Olemassa olevien työntekijöiden palautteiden ja kokemusten avulla voidaan selvittää, miksi työntekijät ovat valinneet kyseisen työnantajan ja miksi he ovat jääneet yritykseen (Employer Branding Is More Important Than Ever Before 2020).

Koronan aiheuttaman poikkeustilanteen myötä aihe muokkaantui tutkimuksen kuluessa. Poikkeustilanteen tuomat vaikutukset otettiin huomioon työnantajamielikuvan kartoituksessa. Tutkimuksessa käydään läpi eri kontaktipisteet rekrytointiprosessissa, jossa työnantajamielikuva muodostuu. Tuloksia voidaan hyödyntää työnantajamielikuvan markkinoinnissa ottaen huomioon myös poikkeustilanteisiin varautumisen. Työnantajamielikuvan tilanteen kartoittaminen on tärkeää työntekijäsaatavuuden sekä työntekijäpysyvyyden kannalta, jolla on suora vaikutus liiketaloudelliseen menestymiseen.

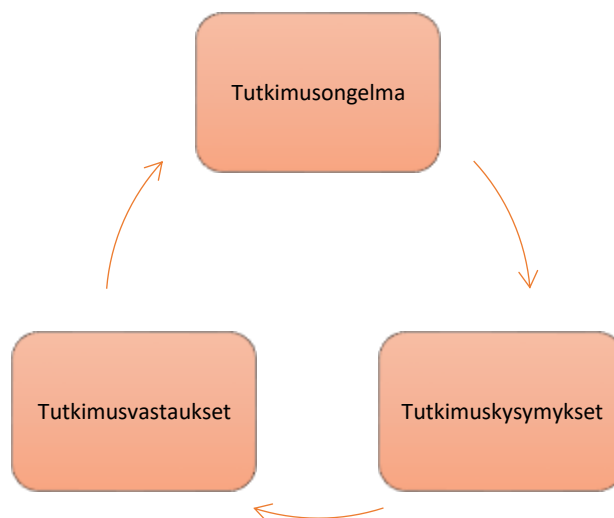
2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma -ja kysymykset

Tieteellisessä työssä tulee aina esittää kyseisen opinnäytetyön tutkimusongelma. Sen määrittely ja rajaaminen ovat tärkeitä, sillä tutkimusongelma ohjaa opinnäytetyön tutkimusprosessia ja määrittää tutkimuksen tarkoituksen sekä tavoitteet.

Tutkimusaihe tulee rajata, jotta tutkittava ilmiö pystytään hahmottamaan hyvin sekä ottamaan huomioon tarvittavat tekijät (Kananen 2015, 45 —46.) Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten esittäminen ovat olennaisessa osassa tutkimusta ja sen etenmistä (ks. kuvio 1). Niiden muotoilu helpottavat ja ohjaavat tutkijaa tutkimuksen eri vaiheissa. Ilman tutkimusongelmaa tutkimus ei tuota luotettavaa ja tutkimuksen kannalta luotettavaa tietoa. (Kananen 2014, 44—45.)

Tutkimuksen ongelma juontaa juurensa henkilöstöpalveluyrityksen X tunnistamasta työntekijäpulasta HoReCa eli hotelli-, ravintola- ja pitopalvelutoimialalla. Työnantajamielikuvan vaikuttaa suoraan työntekijäsaatavuuteen, joka vähentää työntekijäpulaa. Tutkimusongelma tässä tutkimuksessa on lyhyesti ”henkilöstöpalveluyrityksen X työnantajamielikuvan vaikutus HoReCa-toimialan työntekijäsaatavuuteen”. Tunnistetun ongelman seurauksena tässä tutkimuksessa halutaan kartoittaa yrityksen työnantajamielikuvan tilanne eri rekrytointikohtaamispisteiden kautta, jotka ovat olleet muodostamassa työntekijöiden mielikuvaa yrityksestä. Joulukuussa 2019 alkaneen virusepidemian vuoksi, tässä opinnäytetyössä otetaan huomioon myös epidemian tuomat mahdolliset vaikutukset työnantajamielikuvan muodostumiselle. Työnantajamielikuvan tilanteen tutkiminen on tärkeää, jotta työntekijäsaatavuutta ja pysyvyyttä yrityksessä saataisiin kasvatettua. Tutkimuksen tavoitteena on saada kerättyä kattavasti aineistoa yrityksen nykyisen työnantajamielikuvan kartoittamiseksi, ottaen huomioon koronavirusepidemian vaikutukset vastauksissa.



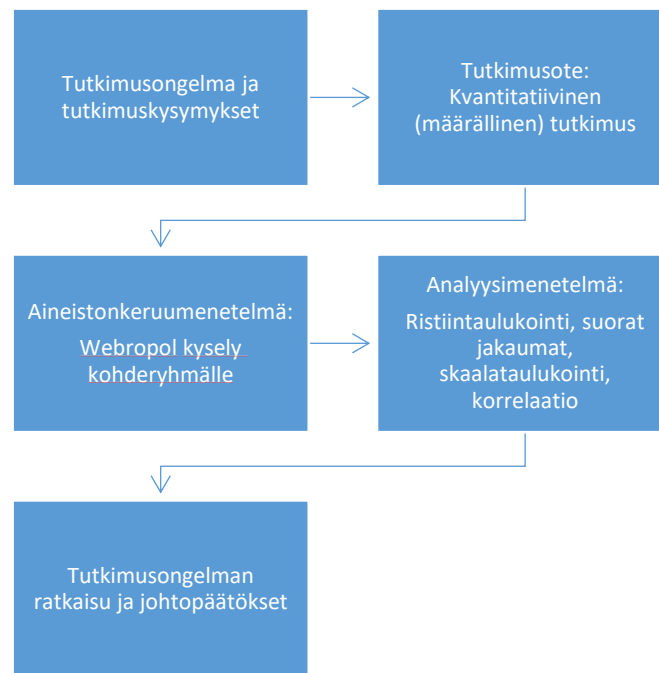
Kuvio 1. Opinnäytetyö metarunko (Kananen 2010, muokattu).

Tutkimuskysymyksien kautta saadaan vastaus tutkimusongelmaan sen ratkaisemiseksi (Kananen 2010, 19). Tutkimuskysymysten tulee olla tutkimusongelman kannalta olennaisia ja palvella ongelmanratkaisua. Asetettuihin tutkimuskysymyksiin

haetaan vastauksia empiriasta eli tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2008, 14—15.) Tavoite täytyy olla selvä tutkimuskysymysten suunnittelussa. Tutkimuskysymysten suunnittelussa tulee ottaa huomioon muuttujat, jotka vaikuttavat tutkittaviin asioihin sekä varmistettava, että tutkittava ilmiö saadaan selvitettyä kysymysten avulla (ks. kuvio2). (Heikkilä 2008, 47.) Tässä tutkimuksessa pyritään saamaan vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälainen on työntekijöiden kokema työnantajamielikuva nykyhetkellä?
2. Mitkä ovat tärkeimmät kohtaamispisteet rekrytointiprosessissa työnantajamielikuvan rakentumisen kannalta?
3. Kuinka poikkeustilanne vaikuttaa työnantajamielikuvan ylläpitämiseen?

Tutkimuskysymyksiä seuraten, vastauksia halutaan saada siihen, minkälaisena HoReCa-toimialan työntekijät kokevat työnantajamielikuvan tällä hetkellä. Tutkimuksessa käydään läpi rekrytointiprosessin kontaktipisteet ja kuinka yritys on positiivisen työnantajamielikuvan muodostamisessa onnistunut. Tärkeää tutkimuksen kannalta on ymmärtää, mitkä ovat olleet ne tärkeimmät kohtaamispisteet työnantajan ja työntekijän välillä, jossa työnantajamielikuva on muodostunut. Tutkimuksessa halutaan saada myös kokonaiskuva siitä, mitkä ovat ne kohtaamispisteet, jotka ovat olleet vaikuttamassa työnantajamielikuvaan alentavasti. Tutkimuksessa ja tutkimustuloksissa halutaan huomioida koronavirusepidemian aiheuttaman poikkeustilanteen vaikutukset tutkimuksen tuloksiin ja työnantajamielikuvan tilanteeseen, sillä poikkeustilanne on vaikuttanut suuresti HoReCa-toimialan työntekijätilanteeseen. Poikkeustilanne huomioidaan tutkimuksessa, koska sen vaikutukset voivat vaikuttaa vastauksiin sekä vastaajien määrään.



Kuvio 2. Kvantitatiivinen tutkimusprosessi (Kananen 2015, muokattu).

2.2 Otanta ja otantamenetelmä

Tutkimusongelma ratkaistaan valittujen tutkimusmenetelmien avulla. Ongelma täytyy tuntea hyvin, jotta menetelmät tutkimuksen etenemiselle voidaan valita. Tavoite on kerätä ja tuottaa luotettavaa tietoa, johon tutkimuksessa saadut ratkaisut voidaan perustaa. Asetettu tutkimusongelma – ja kysymykset ratkaistaan kerättävän aineiston kautta. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttaa tutkimusongelman luonne. (Kananen 2015, 65).

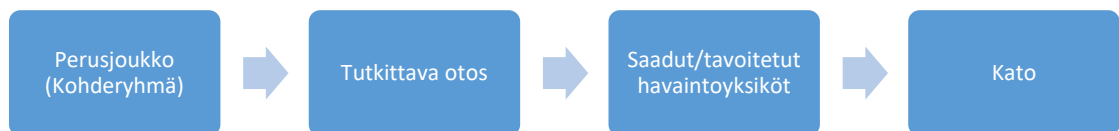
Tutkimus voidaan toteuttaa joko kvalitatiivisena eli laadullisen tai kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena (Kananen 2010, 35–36). Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus voidaan toteuttaa silloin, kun ilmiöstä on riittävästi tietoa sen tutkimiseen. Jotta tutkimustulokset ovat luotettavia tarvitaan riittävä määrä mitattavia kohteita eli havaintoyksiköitä. Tuloksia analysoidessa tulokset pyritään yleistämään. (Kananen 2008, 10–11.) Kvantitatiivinen tutkimus tuottaa tilastoja, joita saadaan esimerkiksi kyselylomakkeiden avulla (Dawson 2009, 15.) Kvantitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen voidaan hyödyntää myös tilastoja, tietokantoja tai rekistereitä. Tulokset esi-

tetään pääasiallisesti frekvensseinä eli jakaumina taulukoidusti tai tilastollisina tunnuslukuina. (Kananen 2015, 74—75). Tulokset kuvataan numeerisesti muodostaen niistä taulukoita ja kuvioita. Kvantitatiivinen tutkimus keskittyy selvittämään riippuvuussuhteita ja ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tutkimuksessa kartoitetaan yleensä olemassa oleva tilanne, josta havainnot tehdään. Syitä tuloksille pystytään harvemmin riittävästi selittämään. (Heikkilä 2008, 16.) Tutkimus etenee deduktiivisesti, mikä tarkoittaa, että tutkimuksen rakenne alkaa yleisestä ja päättyy yksityiskohtaisempaan. Kvantitatiivinen tutkimus pyrkii ennustamiseen yleistysten perusteella, jossa korostuvat tarkkuus ja luotettavuus. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 25.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää määritellä kohderyhmä, jota tutkittava ilmiö koskee. Tätä kohderyhmää kutsutaan populaatioksi. Jos kyseessä on tutkimuksen kannalta pieni kohderyhmä eli populaatio, kannattaa tutkimukseen ottaa kaikki populaatioon kuuluvat mukaan, jotta tilasto-ohjelmat tuottaisivat luotettavaa tietoa (Kananen 2014, 168). Populaatiosta eli kohderyhmästä valitaan haluttu otos, jota siitä halutaan tutkia (ks. kuvio 3). Kyseessä on otanta, jos vain osa kohderyhmästä tutkitaan. Jotta pystytään valitsemaan otantamenetelmä ja otoksen suuruus, täytyy valittu kohderyhmä tuntea. Oikein tehty otanta lisää luotettavuutta ja säästää kustannuksia. (Kananen 2015, 266—267.) Tutkittavien havaintoyksiköiden ominaisuudet tulee tuntea, jolloin voidaan kiinnittää huomiota taustamuuttujiin. (Kananen 2014, 170). Riittävään otannan kokoon vaikuttaa populaation rakenne. Mahdollisimman suuri otos kuitenkin varmistaa luotettavimmat tulokset. Otsokokoon vaikuttavat muun muassa heterogeenisyys eli se, kuinka erilaisia havaintoyksiköt ovat, vaadittava tarkkuus, joka vaatii suurempaa määrää havaintoyksiköitä sekä osaryhmät. Jos osaryhmien määrä on suuri, tulee jokaisesta osaryhmästä saada riittävästi havaintoja, jotta luotettavuus ei kärsisi. Jos halutaan saada mahdollisimman tarkkaa tietoa, tulee otannan olla mahdollisimman suuri. (Kananen 2015, 278.)

Kokonaistutkimus eli census tarkoittaa sitä, että tutkimus kattaa koko kohderyhmän havaintoyksiköt. Otantamuoto toteutetaan silloin, jos havaintoyksiköitä on vain vähän. Jos tutkittavien havaintoyksiköt ovat erilaisia keskenään, on kokonaistutkimus tällöin parempi toteuttaa, sillä pienessä otoksessa virhemahdollisuudet voivat olla

suuria. (Kananen 2015, 268—269.) Tutkimus ei kuitenkaan tavoita aina kaikkia otokseen tai kohderyhmään valittuja havaintoyksiköitä. Tästä voi seurata katoa, mikä voi johtua siitä, ettei tutkimukseen valittuja henkilöitä tavoiteta, he kieltäytyvät osallistuvansa tutkimukseen tai he eivät vastaa täydellisesti tutkimuskyselyyn. Katoa voi syntyä myös, jos kohderyhmän yhteystiedot ovat virheellisiä. (Kananen 2015, 277.)



Kuvio 3. Perusjoukko ja otos (Kananen 2015, muokattu).

Tämä opinnäytetyö toteutetaan kvantitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään työnantajamielikuvan nykyinen tilanne kartoittamalla työnantajan ja työntekijän väliset kohtaamispisteet, jotka ovat olleet muokkaamassa työntekijän mielikuvaa yrityksestä. Tutkimuksessa otetaan huomioon poikkeustilanne ja sen vaikutukset työnantajamielikuvan kokemiseen rekrytointiprosessin vaiheiden kartoituksessa. Tavoitteena on selvittää riippuvuussuhteet työnantajan toiminnan ja työntekijän kokemusten välillä. Tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena, sillä tutkimuksessa on haluttu ottaa huomioon Suomen alueelta valtakunnallisesti kaikki henkilöstöpalveluyritykseen X kuuluvat HoReCa-toimialan työntekijät, jotta tavoitettaisiin mahdollisimman monta havaintoyksikköä ja tutkimus olisi luotettava. Havaintoyksiköt ovat keskenään hyvin erilaisia, jonka vuoksi halutaan tavoittaa mahdollisimman suuri määrä vastaajia. Myös poikkeustilanteen vaikutus mahdollisessa vastaajamäärässä on huomioitu, sillä epidemiatilanne voi aiheuttaa katoa vastausmäärässä.

2.3 Tutkimuskohderyhmän kuvaus

Vuokratyöntekijä on käyttäjäyrityksessä työskentelevä työntekijä, joka on henkilöstöpalveluyrityksen työsuhteen alla. Vuokrausyritys tai henkilöstöpalveluyritys on oikeushenkilö tai luonnollinen henkilö, joka tekee työsopimuksia ja solmii työsuhteita vuokratyöntekijöiden kanssa. Tarkoitus on, että vuokratyöntekijät siirtyvät tekemään työtä käyttäjäyrityksen valvonnan ja johdon alle. Käyttäjäyrityksellä tarkoitetaan yritystä, jossa vuokratyöntekijä työskentelee tilapäisesti. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 13—14.)

Vuokratyöntekijöitä palkataan esimerkiksi sijaisuuksiin, ruuhkahuippuihin tilapäisesti ja nopeasti. Kysyntä ja tilausten vaihtelu vaikuttaa siihen kuinka paljon vuokratyöläisille on kysyntää. Hyötyjä, joita vuokratyöläinen työsuhteestaan saa, on valinnanvapaus työtehtävien ja työaikojen suhteen. Vuokratyö on useimmiten helposti saavutettavissa ja työnmuodon kautta on helppo saada työkokemusta monipuolisesti. Vuokratyöntekeminen on yleisintä alle 30 -vuotiaiden keskuudessa ja painottuen 15-24 ikävuoteen. Yli 60 -vuotiaat yleisimmin ilmoittavat tekevänsä vuokratyötä lisäansioihin perustuen. (Hietala, Kaivanto & Schön 2014, 18—21.)

HoReCa- toimialan työpaikkojen määrä on kasvanut vuodesta 2016 nopeammin kuin sitä edeltävinä vuosina. Ammatillisen työvoiman saatavuus on ollut tällä alalla esteenä monen yrityksen kasvulle. Työnantajat kokevat työvoima- ja osaajapulaa samaan aikaan, kun monet ravintola-alan ammattilaiset ovat työttömiä. Yksi haasteista on toimialan sesonkiluonteisuus. Toimialasta ollaan kuitenkin kiinnostuneita ja alan opiskelumahdollisuudet vetävät puoleensa. (Lampén 2018.) Sesonkiluonteisuuden lisäksi työntekijöiden tarve voi vaihdella viikon sisällä monia kertoja. Henkilöstöpalveluyritykset ovat suuressa roolissa HoReCa-osaajien etsinnässä ja palkkaamisessa. HoReCa-toimiala on suurin vuokratyövoiman työllistäjä vuoden 2016 tehdyn vuokratyöntekijätutkimuksen perusteella. Suurimmaksi osaksi vuokratyöntekijät ovat useamman henkilöstöpalveluyrityksen listoilla, sillä töitä ei saata olla yhden yrityksen toimesta riittävästi tarjolla. (Mts. 2018.)

Kyseinen henkilöstöpalveluyritys X toimii vuokratyöntekijöitä työllistävänä yrityksenä muun muassa HoReCa-toimialalla. Kyseisen yrityksen toiminnan alle kuuluu monenlaisia toimialoja. Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelma kohdistuu vain HoReCa eli hotelli-, ravintola- ja catering toimialaan. Kyseisellä toimialalla on tunnistettu työntekijäpula, jonka vuoksi toteutettava tutkimus kohdistuu heihin. Työntekijöiden määrät vaihtelevat myös alueittain, jonka vuoksi kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen tarkastelun alle on valittu kaikki henkilöstöpalveluyrityksen X kautta työskentelevät työntekijät Suomen alueelta, joita on yhteensä noin 3500. HoReCa-toimialan työntekijät ovat pääsääntöisesti vuokratyöntekijöitä, jotka työskentelevät ruuhkahuippuna, sesonkityöntekijöinä, tekevät sijaisuuksia ja ovat työhön kutsuttavissa nopeasti. Kohderyhmä kattaa eri ikäisiä sekä eri taustaisia ihmisiä eri puolilta Suomea valtakunnallisesti, joten kohderyhmään on otettu kaikki havaintoyksiköt mukaan eri maakunnista, joissa henkilöstöpalveluyritys X toimii.

2.4 Tiedonkeruumenetelmät

Tutkimusotteen valinnan jälkeen siirrytään tiedonkeruumenetelmien valintaan (Kananen 2008, 49). Hyödynnettäviä tiedonkeruumenetelmiä voivat olla muun muassa haastattelut, havainnointi tai kyselyt (Kananen 2014, 47). Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavaa tietoa voi kerätä eri tavoilla, kuten hyödyntämällä muiden keräämiä tilastoja, rekistereitä, tietokantoja tai kerätä aineistot itse. Tutkimusongelman perusteella on päätettävä menetelmä tiedonkeruulle, mikä voi olla postikysely tai verkkokysely. Kyselytutkimus perustuu usein aiempiin tapahtumiin tai kokemuksiin. (Heikkilä 2008, 18–19.) Sähköinen kysely voi sisältää avoimia -ja strukturoituja kysymyksiä. Avoimet kysymykset voivat olla täysin avoimia tai rajattuja. Huonosti rajatut kysymykset voivat tuottaa tutkimuksen kannalta hyödytöntä aineistoa. Strukturoiduissa kysymyksissä vastausvaihtoehdot ovat valmiiksi kirjattu vastauslomakkeelle ja niitä on helpompi analysoida. (Kananen 2008, 25–26.)

Tutkimuslomake rakennetaan tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi. Verkkokyselyä varten tulee kirjoittaa saatekirje, jossa kerrotaan, mikä on tutkimuksen tarkoitus ja ketkä ovat tutkimuksen toteuttavat. Verkkokyselyn sisällössä pyritään käyttämään lyhyitä

lauserakenteita. Liian pitkät lausemuodot voivat karkottaa vastaajia. Lomakkeen tulee olla mahdollisimman ytimekäs sisällöltään ja ohjeiden tulee olla selkeitä. Yksi kysymys mittaa aina yhtä muuttujaa, joten kysymyksen rakenteessa tulee välttää kahden muuttujan samanaikaista käsittelyä. Kysely rakentuu hyödyntäen ”suppilotekniikka”, joka etenee yleisestä yksityiskohtaiseen. Ennen kyselyn lähettämistä, kysely tulee testata ja tarkistaa, jotta mahdolliset virheet ja epätarkkuudet huomataan. (Kananen 2015, 251—254.)

Kvantitatiivinen tutkimus pohjautuu asioiden mittaamiseen, niiden määriin ja suhteisiin keskenään. Mittaaminen tehdään kysymysten ja niiden vastausvaihtoehtojen avulla, jonka vuoksi kysymykset tulee olla tarkoin harkittuja ja kohdennettuja. Tutkittava ilmiö koostuu aina muuttujista, jotka tarkoittavat ominaisuuksia, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Samaa ilmiötä, jota mittarilla mitataan, on mahdollista mitata erilaisilla mittareilla, joiden avulla saadaan kerättyä eri tarkkuustasoja kyseisestä ilmiöstä. (Kananen 2014, 136—141.)

Verkkokyselyn lähettämisessä tulee ottaa huomioon sähköpostien saatavuus ja niiden läpimeno. Kyselyn sähköpostikutsun tulee olla mahdollisimman ytimekäs, jolloin vastaajat jaksavat sen lukea. Kutsussa tulee myös ilmoittaa kyselyn kesto, jotta vastaaja näkee ennakkoon, kuinka paljon hän joutuu vastaamiseen käyttämään aikaa. Hyvä otsake sähköpostissa tulee olla houkutteleva, joka saa vastaajan avaamaan sähköpostin ja tutustumaan kyselyn tarkoitukseen ja sisältöön. Maksimaalinen vastausaika kyselylle, joka kannattaa asettaa on viikko. Luotettavuus kvantitatiivisessa tutkimuksessa riippuu vastausprosentista ja siitä, onko populaatio määritelty ja otantamenetelmä valittu oikein. (Kananen 2015, 279—282.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tiedonkeruu toteutetaan sähköisen verkkokyselyn avulla. Kyselypohjana käytetään Jyväskylän ammattikorkeakoulun Webropol-kyselynlaadintaohjelmaa. Tutkimuksen toteuttaminen sähköisellä kyselypohjalla katsottiin olevan paras vaihtoehto aineiston keräämiselle, sillä sen todettiin tavoittavan parhaiten kohderyhmään kuuluvat havaintoyksiköt työnantajamielikuvan tarkastelua varten. Sähköisen verkkokyselyn avulla aineisto pystytään helpommin kokoamaan sekä analysoimaan tutkimuksen kohderyhmän laajuuden kannalta.

Verkkokyselyn kysymykset koostuvat strukturoiduista kysymyksistä ja yhdestä kyselyn loppuun asetetusta avoimesta kysymyksestä. Kyselypohja noudattaa suppilotekniikkaa, jossa edetään yleisestä yksityiskohtaiseen. Ensimmäiseksi halutaan kartoittaa vastaajien tausta kyseisessä yrityksessä ja millaisia kanavia käyttävät työnhaussa. Taustoituksen jälkeen edetään kysymyksiin, jotka käsittelevät tarkemmin läpikäytyjä rekrytointiprosessin eri vaiheita. Lopussa on avoin kysymys, johon saa jättää vapaan sanan. Kysely lähetetään HoReCa-toimialan työntekijöille sähköisesti, jonka liitteenä on saatekirje. Saatekirje kertoo kyselyn tarkoituksen ja kuka kyselyn on toteuttanut. Verkkokysely käydään yhdessä erikseen opinnäytetyö ohjaajan sekä toimeksiantajan kanssa läpi, jonka jälkeen tehdään testilähetys. Sen avulla varmistetaan, että kyselyn lähettäminen onnistuu. Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5-6 minuuttia ja vastausaika kyselyssä on puolitoista viikkoa.

2.5 Analyysimenetelmät

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkastellaan usein populaatiota ja tai otoksen suuruus riippuen niiden käyttäytymisestä ja heterogeenisyydestä. Otokseen tarkasteleminen vaatii vastausten hyvää tiivistämistä jonkin tilastollisen menetelmän avulla. (Kananen 2008, 71.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa analyysimenetelmän valintaan vaikuttavat mittarit ja mittaustasot, joita on käytetty. Tilastollinen päättely aloitetaan siitä, että saadut tulokset pystytäisiin yleistämään koskemaan koko perusjoukkoa, josta havaintoyksiköt ovat valittu. Tulokset esitetään taulukkomuodossa suhteellisuuksina eli prosentteina. (Mts. 51.) Jotta analyysivaiheessa välttyttäisiin ongelmilta, tulee kyselypohja varmistaa moneen kertaan sen oikean rakenteen ja kysymysten selkeyden kannalta. Jos kysely on hyvin suunniteltu ja toimeenpantu, minimoidaan tällä ongelmia analysointivaiheessa. Kerätyn kvantitatiivisen aineiston analysointiin on hyvä käyttää tietokoneohjelmaa ja tilastojenkäsittely työkaluja. Hyvin usein pelkkä tilastoaineistojen havainnointi ja kuvaileminen ei riitä, vaan usein kerätystä aineistosta tarvitsee selvittää muuttujien välisiä yhteyksiä. (Dawson 2009, 125—129.)

Suorat jakaumat ovat yksinkertainen tuloksien esittämistapa ja analyysikeino. Sen avulla tiivistetään havaintoyksiköiltä saatu tieto, joka esittää yhden muuttujan, eli kysymyksen asetettujen vaihtoehtojen suhteelliset luvut eli vastausprosentit. (Kananen

2015, 288.) Ristiintaulukoinnissa kiinnitetään huomiota riippuvuussuhteisiin ja suuriin sekä pieniin arvoihin. Riippuvuuksilla tarkoitetaan sitä, että jonkin arvo kasvaa tai pienenee jonkin toisen arvon kasvaessa tai pienentyessä. (Kananen 2008, 52—53.) Ristiintaulukoinnissa halutaan siis selvittää, onko sarake ja rivimuuttujien välillä riippuvuutta. Ristiintaulukointia käytetään yleensä nominaaliasteikon tasoisille muuttujille. (Heikkilä 2008, 210—212.) Korrelaatiota käytetään ristiintaulukoinnin rinnalla, joka mittaa kahden muuttujan välistä suhdetta toisiinsa ja niiden välistä voimakkuutta (Kananen 2015, 314). Korrelaatioanalyysia käytetään analysointivaiheessa silloin, kun muuttujia on määrällisesti paljon. Vaikka muuttujat korreloisivat keskenään, ei se välttämättä kerro muuttujien syy -ja seuraussuhteista eli kausaalisesta suhteesta. (Heikkilä 2008, 204—205.)

Skaala- eli asteikkokysymykset ovat kysymystyypppejä, jossa vastaajalta pyydetään kanta johonkin väitteeseen ja arvioimaan sitä. Arviointi tapahtuu yleensä asteikolla 5-1, jossa (5) on täysin samaa mieltä ja (1) täysin eri mieltä. Vastaajalle on tärkeää jättää myös vaihtoehto, jossa väitteeseen ei välttämättä tarvitse ottaa kantaa. Havainnollinen tapa esittää skaalakysymykset, on käyttää tilasto-ohjelmaa, joka kokoaa tulokset keskiarvojen perusteella. (Kananen 2015, 292.) Jos kyselypohja sisältää avoimia kysymyksiä, voidaan ne analysoida hyödyntäen tekstinkäsittelyä, taulukko-, tietokanta- tai tilasto-ohjelmaa. Avoimet vastauksia analysoidessa, siirretään ne ensiksi tekstinkäsittelyohjelmaan, jonka jälkeen ne muokataan taulukkomuotoon. Alkuperäiset vastaukset säilytetään aina tiedonkeruuohjelman tietokannassa muuttamattomina. (Kananen 2015, 296—297.)

Koodauksen avulla avoimien vastausten sisältö ryhmitellään ja pilkotaan pienempiin osiin, jotta vastausten tulkinta olisi helpompaa (Eskola & Suoranta 1998, 154). Jotta saadun aineiston sisältö nähdään kokonaisuutena, tulee aineistoa tiivistää, pelkistää ja selkeyttää. Koodauksen eli luokittelun avulla muodostetaan yksinkertaisia aineistokokonaisuuksia, josta erotetaan eri ulottuvuuksia. Jotta pystytään luomaan aineiston purkamisen kannalta hyvä koodausjärjestelmä, joka tulee tutkittavaa ilmiötä. Koodaamisessa voidaan hyödyntää merkkejä tai värejä. Värien avulla voidaan erotella tekstikokonaisuuksia eli segmenttejä toisistaan, joiden avulla erotellaan sisältäjä toisistaan. (Kananen 2008, 88—90.) Teemoittelua hyödynnetään koodauksen apuna.

Teemoittelun avulla nostetaan kunkin teeman alle sisällöstä nousevat kohdat ylös. Siinä hyödynnetään vastaajien tekstisitaatteja. (Mts. 91).

Tässä opinnäytetyössä tutkimustuloksia analysoidaan hyödyntämällä Webropolin Professional Statistics -ohjelmaa ja Excel -taulukkolaskentaohjelmaa. Webropolin Professional Statistics ohjelman avulla viedään kyselyiden tulokset taulukkomuotoon, josta muodostetaan suorat jakaumat ja ristiintaulukoinnit. Excel -taulukkolaskentaohjelman avulla muodostetaan taulukkoja ja kuvioita virallista muotoa varten. Sen lisäksi analysoinnissa käytetään skaala -eli asteikkokysymyksiä, jotka analysoidaan tilasto-ohjelmia vastausten keskiarvoja hyödyntäen. Verkkokyselyn viimeinen kysymys on avoin niille, jotka haluavat jättää vapaan sanan kyselyn aiheeseen liittyen. Vastauksien analysoinnissa hyödynnetään koodausta värien avulla, jolla erotetaan tekstikokonaisuudet toisistaan. Tekstikokonaisuudet syötetään tämän jälkeen taulukkomuotoon Excelin taulukointiohjelmaa hyödyntäen. Tekstikokonaisuudet teemoitellaan vielä taulukoihin tutkimuksen sisältöä tukevaksi.

2.6 Tieteellinen käytäntö ja tutkimusetiikka

Hyvän tutkimuksen tulee noudattaa tieteellisiä käytänteitä ja tutkimusetiikkaa. Tutkimusetiikan noudattaminen kuuluu tutkijan velvollisuuksiin. Tutkimuksen sisältö ei saa loukata tutkittua kohderyhmää, tiedeyhteisöä eikä hyvää tieteellistä tapaa. Tutkijan tehtävänä on minimoida tutkimuksen haitat ja maksimoida samanaikaisesti tutkimuksen hyödyt. Lainsäädännölliset asiat, kuten tekijänoikeudet ja yksityisyys tulee ottaa myös huomioon, kun tutkimusaineistoa käsitellään. (Vilkkä 2007, 89—92.)

Tässä opinnäytetyössä noudatetaan opinnäytetyöhön liittyviä eettisiä sääntöjä. Teoriaosuuksissa huomioidaan tekijänoikeudet ja minimoidaan kaikki haitat maksimoiden hyödyt. Tutkimuksen edetessä otetaan huomioon myös muut lainsäädännölliset asiat, kuten yksityisyys. Tutkimus toteutetaan toimeksiantajan toiveesta nimettömänä ja tulokset julkaistaan salassa pidettävänä.

2.7 Luotettavuuden arviointi

Kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen, jossa korostuu tiedon perustelut, luotettavuus ja yksiselitteisyys. Tutkimus perustuu positivismiin, jossa pyritään absoluuttiseen ja objektiiviseen totuuteen. (Kananen 2008, 10.) Tutkimuksen kyselystä saatavan aineiston laadukkuuden määrittää sen koko ja kyselyn edustavuus. Tämä tarkoittaa niitä tekniikoita, joita kyselyssä on käytetty sekä kysymysten muotoilu. (Floyd & Fowler 1995, 150.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa opinnäytetyön tekijän tulee esittää tutkimustulosten luotettavuus. Luotettavuuden varmistaminen aloitetaan jo suunnitteluvaiheessa. Validiteetti ja reliabiliteetti tulee huomioida tutkimuksen jokaisessa vaiheissa ja tiedon käsittelyssä. Reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä, eli sitä, jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, saataisiin samat tulokset. Validiteetti tarkoittaa puolestaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita ja saadut tulokset ovat uskottavia. Jos nämä tekijät todetaan heikoiksi, tutkimuksen voidaan todeta olevan epäluotettava, jolloin kyseessä ei olisi tieteellinen tutkimus. (Kananen 2014, 258–261.) Reliabiliteetin mittaamiseen liittyy stabiliteetti, jonka tarkoituksena on mitata pysyvyyttä ajan suhteen. Opinnäytetyössä tähän yleensä on mahdotonta kiinnittää huomiota kustannussyistä. Konsistenssi mittaa pysyvyydessä taas sitä, että mitatut osatekijät ovat yhteneväisiä suhteessa toisiinsa. Ulkoisen validiteetin avulla mitataan tulosten yleistettävyyttä. Jos otos ja populaatio vastaavat toisiaan, voidaan yleistettävyyttä tutkimuksessa todeta. Sisäinen validiteetti kertoo, että tutkimustulokset on saatu käytettyjä muuttujia hyödyntäen. Luotettavuuden kannalta on myös tärkeä määritellä tarkasti hyödynnettävät mittarit ja sen osat. (Kananen 2008, 80–81.)

Tässä tutkimuksessa luotettavuus pyritään varmistamaan tarkasti muotoiluilla kysymyksillä, pohjautuen teoriaan sekä johdonmukaisella rakenteella. Tutkimuksessa noudatetaan rakennettua tutkimusasetelmaa. Kysely pyritään toteuttamaan hyvän suunnittelun kautta tiiviinä kokonaisuutena, joka on selkeä, mielenkiintoinen ja tuo uusia näkökulmia esille. Kysely tarkistetaan ennen sen virallista lähettämistä. Kyselyn avulla pyritään tavoittamaan mahdollisimman moni määrittelystä kohderyhmästä, jolloin tutkimuksen luotettavuuden taso ei jää heikoksi.

2.8 Toimeksiantaja

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii henkilöstöpalveluyritys X, jonka pyynnöstä opinnäytetyö toteutetaan nimettömänä ja tulokset salassa pidettävinä. Toimeksiantaja tarjoaa monipuolisia henkilöstöpalvelualan ratkaisuja ja toimialaosamista eri aloille valtakunnallisesti sekä toimii osittain myös ulkomailla. Rekrytointi, henkilöstövuokraus ja räätälöidyt henkilöstöalan kokonaisratkaisut kuuluvat yrityksen tuottamiin henkilöstöpalveluratkaisuihin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään monien eri yrityksen tarjoamien toimialaosamisten joukosta HoReCa-toimialan tutkimiseen.

Yrityksen liiketoiminnalliset tavoitteet HoReCa-toimialalla on pyrkiä muun muassa kannattavaan kasvuun, tuottavuuteen ja tunnettavuuteen. Työnantajamielikuvan kartoituksen kautta halutaan saada tuloksia, joilla on vaikutusta työntekijäsaatavuuteen ja vallitsevaan työntekijäpulaan. Tuloksien avulla pyritään saamaan kartoitus yrityksen liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamiseksi HoReCa-toimialalla ja löytämään kehityskohteita sekä ratkaisuja, joiden avulla työntekijäsaatavuutta saataisiin kasvatettua.

3 Työnantajamielikuvan muodostuminen

3.1 Yrityskulttuuri pohjana työnantajamielikuvalle

Yrityskulttuuri tarkoittaa yrityksen ja sen työntekijöiden tapaa ajatella ja toimia, ja se syntyy ja muovautuu pitkällä aikavälillä yrityksen sisällä. Kun yrityskulttuuri tiedostetaan ja sitä osataan johtaa oikein, vaikuttaa se positiivisesti työnantajamieluun, brändiin sekä helpottaa rekrytointiprosessia. Ne yritykset, jotka arvostavat yrityskulttuuria, näyttäytyvät myös houkuttelevina työnantajina. (Aava & Bang n.d., 6.) Työnantajabrändin heijastama yrityskulttuuri kertoo, millaisessa työpaikassa työhakijat tulisivat työskentelemään (Morse 2020). Osa-aikaisten työntekijöiden määrä tulee kasvamaan tulevaisuudessa, joten yritysten tulee luoda yrityskulttuurista yhtenäinen,

jolloin se kasvattaa yhteenkuuluvuuden tunnetta (Employer Branding Is More Important Than Ever Before 2020.) Arvopohjan rakentaminen, sitä vastaavan yrityskulttuurin luominen sekä maineen rakentaminen ovat perusasiat hyvän työnantajamielikuvan syntyyn (Meister & Willyerd 2010, 80).

Brändi, maine ja imago ovat kaikki mielikuviin tai mielipiteisiin liittyviä käsitteitä yrityksestä (Pohjola 2019, 81—86). Maine tarkoittaa organisaatiosta tehtyä arviointia, joka perustuu ihmisten mielikuviin ja kokemuksiin. Hyvä maine kasvattaa yrityksen luotettavuutta sekä vetovoimaisuutta. Se on erottautumistekijä muista toimialalla toimivista kilpailijoista. Päinvastoin huonon maineen omaava yritys vähentää luottamusta sen tuottamiin palveluihin sekä sanoihin. Kun tuote tai palvelu ovat identtisiä kilpailijan kanssa, vaikuttaa niiden maine lopulliseen valintaan. Maine muodostuu viestinnän tai mainonnan kautta, mutta myös jokainen yrityksessä työskentelevä vastaa maineen kasvattamisesta henkilökohtaisesti. Kaikista tärkeintä maineen johtamisessa on se, että toiminta ja viestintä kulkevat käsi kädessä. (Heinonen 2006, 26—27.) Hyvä maine houkuttelee myös luokseen enemmän ja paremmin työntekijöitä (Doorley & Garcia 2011, 4).

Imagolla tarkoitetaan yrityskuvaa, joka liittyy yrityksen tunnettavuuteen ja siihen, miltä se haluaa näyttää ulospäin (Heinonen 2006, 33). Imago kertoo sen, mitä yrityksestä tulee ensimmäisenä mieleen, kun yrityksen nimen kuulee tai näkee. Huomioitavaa on myös se, että ihmisillä on erilaisia näkemyksiä yrityksen imagosta. Nämä perustuvat ihmisten kokemuksiin yrityksestä ja sen toiminnasta. Imago on myös keskeinen tekijä, jos yritys tavoittelee kasvua. (Puusa, Reijonen, Juuti & Laukkanen 2015, 225—228.)

3.2 Työnantajabrändi

Martin ja Hetrick (2006) kertovat työnantajabrändin johtavan alkunsa kuluttaja- tai yritysbrändistä. Jälkimmäinen termi kuvaa juurikin yrityksen identiteettiä, imagoa, mainetta ja vuorovaikutusta. Kun taas ”brändi” terminä itsessään esittää lukuisia määriä ideoita tai ominaisuuksia. Welsing (2006) kuvailee työnantajabrändin pohjau-

tuvan yrityksen kantaviin arvoihin ja olevan psykologinen sopimus työnantaja ja työntekijän välillä. (Łacka-Badura 2015, 18.) Sullivanin (2004) mukaan työnantajabrändillä tarkoitetaan työntekijöihin kohdistettua, pitkän ajan strategiaa, jossa korostuvat tietoisuus ja havainnointi potentiaalisista työntekijöistä ja sidosryhmistä. Sen tarkoituksena on tuoda esiin haluttu kuva yrityksestä, joka viestisi hyvästä paikasta työskennellä. (Backhaus & Tikoo 2001, 501.)

Dawsonin (2013) mukaan brändit ovat yrityksen yksi arvokkaimmista resursseista ja niiden johtaminen on yksi yrityksen pääasiallisista toimista. Työnantajabrändäyksen tarkoituksena ei ole ainoastaan houkutella työnhakijoita, vaan myös sitouttaa nykyiset työntekijät strategiaan ja organisaatiokulttuuriin. Barrow ja Richard (2005) toteavat, että työnantajabrändin tarkoituksena on edustaa organisaation yrityskuvaa ja sen persoonallisuutta, jotka tavoittaisivat työntekijät heidän omasta tahdostaan. Se on myös emotionaalinen sidos työnantajan ja työntekijän välillä. (Khalid & Tariq 2015.)

Amblerin ja Barrowin (1996) määrittelevät työnantajabrändin edustavan yrityksen kulttuuria. Sen tarkoituksena on erottautua kilpailijoista ja mahdollistaa ainutlaatuisen asema markkinoilla. (Khalid & Tariq 2015.) Nykyään moni yritys alkaa rakentamaan omaa työnantajamielikuvaansa osoittaen olevan hyvin hallinnoitu yritys, jossa on hyvä työskennellä (Sullivan 2004). Brändi muodostuu yhteissummasta eri lähteistä saatavista vaikutelmista ja kohtaamispisteistä. Hyvän brändin menestystekijöitä ovat toiminnalliset hyödyt, jotka vastaavat markkinoinnin tarpeisiin ja viestivät näkymättömistä hyödyistä. Hyötyjen tulee olla yhtenäisiä ja persoonallisia. Yksi brändin viestimisistä hyödyistä ovat arvot, joita myös työnhakijoiden on haluttava. (Pohjola 2019, 81–86.)

Työnantajamielikuva voidaan jakaa kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu yrityksen työntekijöiden kokemuksista ja tuntemuksista, kun taas ulkoinen työnantajamielikuva syntyy työnhakijan, työnhakua suunnittelevan tai jonkin muun ulkopuolisen tahon kokemuksista yrityksestä. Sisäisen työnantajamielikuvan pohjalta lähdetään yleensä rakentamaan ulkoista työnantajamielikuvaa. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67.) Työnantajabrändi

kattaa suuren määrän negatiivisia ja positiivisia tunteita sekä ajatuksia, joita ihmiset yhdistävät johonkin yritykseen ja sen toimintaan. Tunteet ja ajatukset voivat olla joko tosia tai epätosia, perustuen joko suoriin tai epäsuoriin kokemuksiin tai kuulopuheisiin yrityksestä. Oli yritys määritellyt tekijät työnantajamielikuvalla tai ei, koostuu työnantajamielikuva aina ihmisten kokemuksista ja näkemyksistä. (Mosley 2014, 4.)

Työnantajamielikuvaa on pidettävä yllä säännöllisesti sitä kehittäen, jotta sisältö pysyisi mahdollisimman tuoreena. Tiedon julkaisua voi jakaa eri kanaviin, jotta kanavat pysyvät monipuolisina ja ettei kaikki päivitetty tieto olisi samassa paikassa. Työnantajamielikuvaa voidaan rakentaa monesta eri näkökulmasta rekrytointiviestinnän ohella. Työnantajamielikuva ei liity suoranaisesti rekrytointiin vaan työntekijäkokeemukseen ja työntekijöiden odotusten ylläpitämiseen. Työnantajamielikuva ei ole ainoastaan työnhakijoita ja työntekijöitä koskeva asia, vaan kattaa myös koko yrityksen ja sen toiminnot. Hyvää työnantajamielikuvaa luo työn edut, joustot, työympäristön ajanmukaisuus, ihmisten väliset suhteet ja työn muut toimintatavat heijastaen ne yrityksessä vallitsevaan todellisuuteen. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 83—86.)

Työntekijä tai työnhakija odottaa yritykseltä sen lupaamaa ominaisuutta tai kokemusta, jota yritys on markkinoinut. Jos luvatut asiat toteutuvat, lisää se pysyvyyttä työpaikalla (ks. kuvio 4). (Rosethorn 2009, 20.) Työnantajabrändin luomisessa annetaan paljon painoarvoa rekrytoinnille, mutta viralliseen on-boarding -vaiheeseen eli kuinka työntekijät otetaan mukaan työelämään rekrytoinnin ja valinnan jälkeen, tulisi kiinnittää yhtä paljon huomiota. Työntekijän työnantajamielikuva alkaa muodostumaan rekrytointiprosessin ensimmäisestä vaiheesta alkaen. Niin sanotut ”hot spotit” eli kuumat pisteet ovat kohtaamispisteitä työntekijän ja työnantajan välillä, jolloin työntekijän mielikuva yrityksestä muodostuu voimakkaimmin. Nämä kohtaamispisteet luovat jatkuvasti yrityksen työnantajabrändistä tietynlaista kuvaa, jossa muodostuvat merkittävimmät kokemukset työntekijän kannalta. Jotta yrityksen työnantajabrändiä pystytään markkinoimaan ja ihmisten kokemuksia yrityksen kanssa parantamaan, on ymmärrettävä annettu ydinlupaus ja tasapaino pyrkimyksen ja todellisuuden houkuttelevuuden sekä pysyvyyden välillä. Sen jälkeen voidaan hallita yrityksen toimintatapoja niiden mukaisesti sekä keskittyä oman työnantajabrändin viestintään ja markkinointiin. (Rosethorn 2009, 24.)



Kuvio 4. Työnantajabrändin muodostuminen (Rosethorn & Members of Bernard Hodes Group 2009, muokattu).

3.3 Työnantajamielikuvan markkinointi

Työnantajien tulee rakentaa työpaikka työntekijöilleen, jossa työntekijät voivat rakentaa heidän persoonallisen ja henkisen suhteen työnantajabrändiin (Meister & Willyerd 2010, 72). Stamlerin (2001) mukaan ulkoisen työnantajamielikuva markkinoinnin tarkoituksena on aktivoida parhaat potentiaaliset työnhakijat sekä tehdä markkinoinnista heitä houkuttelevaa. Brändin tavoittamat työntekijät, jotka omaavat samankaltaiset arvot kuin yritys, tulevat myös työsuhteen aikana sitoutumaan sekä tukemaan jatkossa yrityksen arvoja. Sisäisen markkinoinnin avulla halutaan taas luoda ainutlaatuinen ja houkutteleva yrityskulttuuri, jota muiden kilpailijoiden on vaikea kopioida. Yritykset hyödyntävät työnantajamielikuvansa markkinoinnissa työnteon hyötyjä työntekijöille, jotka ovat koulutusmahdollisuudet, työuramahdollisuudet, oman itsensä kehittämisen ja kasvun. (Backhaus & Tikoo 2001, 503—504.)

Vankan brändin luominen on olennainen osa yrityksen toimintaa tulevaisuudessa. Nykyään pelkät kuulopuheet yrityksen brändistä eivät riitä, vaan tarvitaan persoonallista kosketusta asiakkaisiin. Segmentoitu lähestymistapa on yksi keino työnantajabrändin markkinoinnille. Potentiaaliset työnhakijat, jotka ovat tottuneet toimimaan verkossa ovat segmentti, jonka kautta brändiä voidaan markkinoida. Sosiaalisen median asema brändin markkinoinnissa korostuu entisestään tulevaisuudessa. Yrityksen kulttuurista, ihmisten palkkatasoista erilaisissa työtehtävissä ja yrityksen toiminnasta

on saatavilla verkossa paljon tietoa, jotka vaikuttavat yrityksestä saatavaan mielikuvaan. (Meister & Willyerd 2010, 82.)

Sisällöntuotanto on tärkeä taito sekä oleellinen osa yrityksen työnantajamielikuvan markkinointia ja sitä voidaan tuottaa eri viestintävälineitä hyödyntäen. Hyvä suunnitelma sisällöntuotannon hyödyntämiseksi kannattaa olla. Sosiaalinen media on keskeinen osa työnantajamielikuvan markkinointia ja koostuu erilaisista sisällöistä. Sisältöä voidaan luoda eri aihepiireistä, kuvineen, teksteineen ja esitysmuotoineen, kun näkyvyyttä halutaan yritykselle ja sen työnantajabrändille rakentaa. Sisällöntuotanto sosiaalisessa mediassa luo keskustelua, joka lisää työnhakijoiden aktivointia ja tarkentaa työnantajamielikuvaa sekä työnkuvaa. Sosiaalisen median sisällöntuotannon avulla halutaan lisätä avoimuutta, yrityksen uskottavuutta sekä tavoitettavuutta. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 30—31.) Työnantajan näkökulmasta sisältöä olisi hyvä tuottaa runsaasti työnhakijan saataville, sillä työnhakijoiden työhaun päätöksiin vaikuttaa se, millainen yritys on ja mitä tietoa siitä löydetään sekä mitä siitä puhutaan. Mitä enemmän sisältöä tuotetaan, sitä varmempi ja turvallisempi olo työnhakijalle tulee yrityksestä mahdollisessa päätöksenteko- ja hakuvaiheessa. (Mts. 50.)

Yrityksen aktiivisuus sisällön luomisessa ja läsnäolossa sosiaalisessa mediassa on tärkeää, sillä se heijastuu suoraan siihen, kuinka yritystä seuraavat ihmiset ja työnhakijat jaksavat olla kiinnostuneita yrityksestä ja sen tuottamasta sisällöstä. Kun sisällön tuottaminen on monipuolista ja säännöllistä, pysyy mielenkiinto yrityksestä yllä. Tämän vuoksi työnantajamielikuvan rakentaminen tulee olla jatkuvaa ja sisältöön kohdistuneita reaktioita tulisi seurata aktiivisesti. Sen avulla osataan luoda eri työnhakijaryhmiä parhaiten palvelevia aihekokonaisuuksia ja sisältöjä. Tulee siis tietää kuka, mitä ja missä yrityksestä puhutaan, jotta sisältöä osataan tuottaa oikein kohdistetusti. (Mts. 73—74).

Jotta yrityksen brändi erottuisi muista positiivisesti, tulee asiantuntijuutta korostaa eri kanavissa yhtenäisesti sekä yrityksestä itsestään ja sen työntekijöistä. Työntekijöiden asiantuntijuus korostaa työnantajan asiantuntevuutta. (Mts. 129.) Työnantajamielikuvan rakentamisen peruseräteenä on, että kaikki mikä näkyy internetissä,

luo yrityksen imagoa. Sen vuoksi on tärkeää olla tietoinen siitä, mitä mieltä yrityksestä ollaan ja mitä siitä puhutaan sekä pyrkiä luomaan positiivista sisältöä. Sisältöä luovat ihmiset, jonka vuoksi yrityksen avoin toiminta ja yrityksen sidosryhmien tyytyväisyys on tärkeää. Hyvä brändi lähtee rakentumaan tyytyväisistä työntekijöistä sisäisesti, joiden kautta brändistä viestiminen myös tapahtuu ulospäin ja vaikuttaa ulkoiseen mielikuvaan. (Mts. 133—134.)

4 Rekrytointiprosessin kontaktipisteet

4.1 Rekrytoinnin alkuvaihe ja mielikuvan muodostuminen

Duunitorin kansallinen rekrytointitutkimus (2020, 17—19) osoittaa mitkä kolme asiaa yksittäisen rekrytoinnin onnistumiselle ovat tärkeitä. Työtehtävän määrittely, ehdokaiden haastattelu kasvotusten ja rekrytoivan henkilön sitoutuminen prosessiin, nähdään tärkeimmiksi seikoiksi rekrytointiprosessissa. Tutkimuksessa 91% näkee työnantajamielikuvan olevan merkityksellinen rekrytoinnissa. Morse (2020) toteaa työnantajabrändin olevan keskeisessä osassa rekrytointia ja osaavien työntekijöiden hankintaa. Amblerin ja Barrowin (1996) mukaan työnantajabrändäys auttaa rekrytoinnissa houkuttelemaan parhaat työntekijät yritykseen (Khalid & Tariq 2015). Rekrytoinnilla tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joilla on merkitystä uusien työntekijöiden hankintaan (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165). Menestyksekkään työnantajamielikuvan rakentaminen kasvattaa työnhakijaehdokaiden määrää ja laatua, vähentää vaihtuvuutta ja kasvattaa kokonaisuudessaan työntekijöiden tuottavuutta. Työnantajabrändäyksen avulla voidaan ratkaista monia ongelmia liittyen yrityksen liiketoimintaan. (Sullivan 2004.) Työnantajabrändäyksen tarkoituksena on vaikuttaa rekrytointistrategiaan pitkällä aikavälillä, jotta mahdollisimman parhaat osaajat saataisiin tavoitettua. Hyvän työnantajabrändin avulla halutaan vaikuttaa jatkuvaan työntekijävirtaan. Suuri vaikutus työnantajabrändin rakentamiselle on myös se, kuinka nykyiset työntekijät viihtyvät työssään, sillä työnantajamielikuva heijastuu myös heidän kauttaan ulospäin. (Khalid & Tariq 2015.)

Rekrytointiprosessi vaihtelee yrityksen mukaan. Rekrytointiprosessin käynnistyessä laaditaan muun muassa tehtäväkuva ja missä kanavissa rekrytointi toteutetaan. Valittujen kanavien valintaan vaikuttaa kohderyhmä ja tehtävä. Rekrytointiprosessin alussa tulee kartoittaa, millä kanavilla työntarjoaja ja työnhakijat kohtaisivat kaikista parhaiten. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166—167.) Hyvän työnantajaimagon rakentaminen on keskeistä nykypäivänä. Se on myös erotteleva kilpailutekijä rekrytointimarkkinoilla. Organisaation tulisi nähdä rekrytointi kriittisenä menestystekijänä, johon tulisi samanaikaisesti sitoa hyvä viestintä ja markkinointiosaaminen. Onnistunut rekrytointi tuo alan parhaat osaajat yritykseen. Potentiaalisten hakijoiden houkuttelu alkaa paljon aikaisemmin siitä, kun työtehtävän haku avautuu. Työnantajamielikuvaa kannattaa rakentaa systemaattisesti, jotta siitä on hyötyä pidemmälle tulevaisuuteen. Pelkkä työnantajamielikuvan rakentaminen ei riitä, jos ei organisaatio ole jo ennestään tunnettu hakijoille. (Salli & Takatalo 2014, 41—42.)

Työnhakija haluaa olla organisaatiossa, joka omaa hyvän statuksen ja mikä on myös työntekijän omaa statusta nostava. Hyvä työnantajaimago kasvaa sitä mukaan, mitä vähemmän työpaikasta työntekijöitä irtisanotaan ja mitä sitoutuneempia työntekijät ovat yritykseen. Rekrytointiprosessi on kriittinen työnantajamielikuvan muodostumisen suhteen. Ihmisillä on tapana tehdä johtopäätöksiä, joka tulee rekrytointiprosesseissa esiin. Prosessin hidas eteneminen tai epäammattimaisuus rekrytoinnin eri vaiheissa vaikuttavat kuvaan työnantajayrityksestä. Avoimuus ja rehellisyys työnantajamielikuvan rakentamisessa ovat tärkeitä tekijöitä. Nämä ominaisuudet helpottavat työnhakijaa muodostamaan realistisen kuvan yrityksestä ja sen tarjoamista työtehtävistä. (Mts. 41—44.)

4.2 Rekrytoinnin toteuttaminen

Rekrytoinnin toteutusvaiheeseen kuuluu työpaikkailmoituksen laatiminen, erilaisiin kysymyksiin vastaaminen, hakemusten käsittelyt ja haastattelut. Hyvin laaditusta työpaikkailmoituksesta hakija pystyy nopeasti päättelemään, minkälaisesta tehtävästä on kyse, mitä osaamista tarvitaan ja millaiseen yritykseen osaajia haetaan. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166—167.) Työpaikkamainonta on yksi käytetyimmistä

rekrytointimarkkinoinnin tavoista. Tarkoituksena on houkutella mahdollisimman paljon potentiaalisia päteviä työntekijöitä kyseiseen tehtävään ja herättää heidän huomio sekä kiinnostus. Työnantajamielikuvan korostaminen ja organisaation mielikuvan vahvistaminen ovat tärkeässä roolissa myös rekrytoinnissa. Työpaikan kuvaus on yksi ratkaisevimmista tekijöistä, jolla oikeat kandidaatit saadaan houkuteltua. Myös se, kuinka selkeästi yritys kuvailee itseään, saa aikaan taipuvaisuuden vetää puoleensa oikeita työntekijöitä ja karkottaa vääriä. (Łacka-Badura 2015, 5—6.)

Työpaikkailmoitus on osa markkinointia. Ilmoituksen tulee olla selkeä ja tuoda kaikki olennaiset asiat esiin (ks. kuvio 5). Yrityksen tulee myydä työtehtävää ilmoituksessa hyödyntäen hakijan tarpeet ja toiveet. Työpaikkailmoituksessa tulee miettiä, kuinka houkutella hakija innostumaan avoimesta paikasta, jolla samaan aikaan erotuttaisiin kilpailevista työnantajista. Ilmoituksia selataan tulevaisuudessa enemmän mobiililaitteilla, jolloin ilmoituksen tulee olla ytimekäs ja selkeä. Markkinointi ja brändäysmiellessä otsikointi on tärkeässä osassa työpaikkailmoituksen houkuttelevuutta ja kiinnostavuutta. (Salli & Takatalo 2014, 25—26).

Näin Suomi hakee töitä -tutkimus (2019, 26) mukaan työnhakijoiden mielestä tärkeimmät asiat, joita työpaikkailmoituksessa tulisi kertoa, ovat tieto vaadittavasta osaamisesta, sijainnista ja toimitiloista, palkkauksesta, yrityksen hakemasta henkilöstä sekä tehtäväkuvasta ja työarjesta. Sallin ja Takatalon (2014, 26—28) mukaan työpaikkaa kannattaa kuvailla suorituspohjaisesti. Tämä tarkoittaa normaalin arjen kuvailemista työssä ja mistä asioista normaali työviikko kyseisessä työtehtävässä koostuu. Se antaa työntekijöille konkreettisen kuvan työtehtävästä, työtehtävien taito -ja vaatimuskuvausten sijaan. Käytännönläheisen ja realistisen kuvan antaminen säästää sekä työnantajan sekä työnhakijan aikaa. Tämän avulla säästytään turhilta hakemuksilta ja pystytään paremmin keskittymään hakijoihin, joilla on aito kiinnostusta työtehtävään kohtaan sekä täyttävät oikeat taito -ja kokemuskriteerit.

Suorituspohjaiset ilmoitukset laajentavat hakijakuntaa. Ilmoituskanavat, joissa työilmoitukset julkaistaan, tulee miettiä potentiaalisten työnhakijoiden kannalta. Visuaalisuutta kannattaa hyödyntää, sillä se nostaa näkyvyyttä, tuo brändiä esiin enemmän ja parantaa työnantajaimagoa. Digitalisuutta hyödyntäen, rekrytointivideot ovat

keino saavuttaa potentiaaliset työnhakijat, sillä nämä visuaaliset keinot jäävät paremmin mieleen. Työpaikkailmoituksessa tulee antaa selkeät toimintaohjeet siitä, mitä työnhakijan tulisi työnhakuprosessissaan seuraavaksi tehdä. Hakeminen tulee tehdä helpoksi hakemisen kuormittavuuden poistamiseksi. (Mts. 26—28.)



Kuvio 5. Houkutteleva työpaikkailmoitus (Salli & Takatalo 2014, muokattu).

Työpaikkailmoitusta laadittaessa ilmoituksen tulee motivoida hakijoita ammatillisesti. Jos työpaikka tarjoaa haasteita sekä varmistaa mahdollisuuden kehittyä työssä, vetää se työnhakijoita enemmän puoleensa. Jotta työpaikkailmoitus olisi houkutteleva, tulee sen sisältää tarpeeksi informaatiota kyseisestä tehtävästä ja tunnetta siitä, millainen työpaikka on kyseessä sekä millaista yrityksessä on työskennellä. (Aava & Bang n.d, 11.)

Työnantajaa kannattaa avata työpaikkailmoituksessa, sillä työnantajan houkuttelevuus on suuressa osassa sitä, kuinka paljon hakijoita se vetää puoleensa. Työhakuilmoituksessa on hyvä kertoa yrityksestä lyhyesti, mikä yritys on kyseessä. Sen lisäksi vetoavaisuutta lisää kuvaus perustehtävistä, saavutuksista ja palkinnoista, joita yrityksellä on. Myös tekstin sävy on tärkeä, jotta lukeminen on mielenkiintoista, ymmärrettävää ja vaivatonta. Tärkeää on myös kuvata, millaista työntekijää yritykseen etsitään, jotta myös oikeat hakijat rajautuvat. Tarkemmat tiedot tulee mainita hakemuksen lopussa, miten hakuprosessissa edetään seuraavaksi, hakuajankohdat sekä yhteyshenkilöt, joihin hakijat voivat olla yhteydessä. (Mts. 12–13.)

Työnantajamielikuvan rakentaminen on keskeistä rekrytointiviestinnässä. Se luo samanaikaisesti mielikuvaa yrityksen toiminnasta, kun potentiaalisia työntekijöitä etsitään. Jos rekrytointi on jatkuvasti käynnissä, on hyvä myös ottaa muutkin viestinnän muodot käyttöön. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 58.) Työnantajamielikuvan kehittämisessä on keskityttävä hyvän työpaikkailmoituksen laadinnan lisäksi yrityksen toimintatapojen esittelyyn, mikä hakuajan alkaessa tavoittaisi yrityksen tuntevan joukon ihmisiä, jotka olisivat valmiita olemaan yhteydessä kyseiseen yritykseen ja viemään sanaa eteenpäin yrityksen toiminnasta. (Mts. 42.)

4.3 Sosiaalisen median rooli rekrytoinnissa

Duunitorin julkaiseman kansallisen rekrytointitutkimuksen (2020, 7–11) mukaan mobiililaitteiden käyttö on kasvanut vuoteen 2020, kun taas tietokoneiden käyttö on laskenut. Tutkimuksen mukaan suurin osa työnhausta tulee toimimaan mobiililaitteiden kautta viiden vuoden kuluttua ja sosiaalisen median osallisuus rekrytoinnissa sekä työnhaussa tulee kasvamaan. Facebookin, LinkedInin, Instagramin ja YouTubeen nähdään olevan tärkeimmät rekrytoinnin sosiaalisen median kanavat. Duunitori, LinkedIn, Te-palvelut ja Oikotietöyöpaikat nähdään rekrytoinnin työnhakukanavina tärkeimpinä omien verkkosivujen, henkilöstön verkostojen ja organisaatioiden sisäisten hakujen ohella.

Sosiaalinen media kattaa valtavan määrän palveluita, verkostoja, toiminta-alustoja ja blogeja (Korpi, Laine ja Soljasalo 2012, 32). Niiden merkitys kasvaa työpaikkailmoitusten suhteen. Se tulee muotoutumaan yhdeksi rekrytoinnin merkittävämmäksi kanavaksi. Se tavoittaa uuden yleisön työnhakijoita ja tuo mukanaan uusia toimintoja. Mainostaminen toimii sosiaalisessa mediassa työpaikkailmoitteluna. Verkostojen ja eri palveluiden hyödyntäminen auttaa kohdentamisessa, kun halutaan tavoittaa potentiaaliset työntekijät. Sosiaalinen media helpottaa potentiaalisten työnhakijoiden tavoittamista kauempaakin kustannustehokkaasti ja pienemmällä vaivalla. Sen käyttö ei enää rajoitu pelkästään nuoriin, vaan sen avulla tavoittaa monenlaisia käyttäjiä eri taustoineen sekä taitoineen. Sen hyödyntäminen oikeiden ihmisten löytämisessä vaatii kommunikointitaitoja erilaisia sisältöjä ja viestejä tuottamalla sekä jakamalla. (Mts. 14–21.)

Sosiaalisen median rooli kasvaa tulevaisuudessa merkittävästi rekrytoinnissa. Se toimii keskeisenä alustana osana yrityskuvan rakentamista. Jos sosiaalisen median postaukset ovat mielenkiintoisia, herättävät ne kiinnostusta potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. Se johtaa siihen, että yritystä aletaan seuraamaan tiiviimmin ja mahdollisesti seuraajat hakeutuvat jossakin vaiheessa sinne töihin. (Salli & Takatalo 2014, 37.)

Sosiaalinen media ja sen kanavat mahdollistavat sisällöntuotannon, joka korostaa työntantajamielikuvaa. Hyviä ja suoraviivaisia sivustoja työpaikkailmoituksille ovat esimerkiksi erilaiset keskustelupalstat, LinkedIn, Facebook ja Twitter. (Korpi, Laine Soljasalo 2012, 33.) Muita hyviä sosiaalisen median kanavia ovat YouTube, Pinterest ja Yrityksen omat verkkosivut. Yksi tärkeimmistä sosiaalisen median kanavista on Facebook. Se mahdollistaa monipuolisen käytön ja sitä kannattaa oppia hallitsemaan hyvin. Julkisen Facebook sivun avulla voi maksimoida omaa löydettävyyttä. LinkedIn toimii taas hyvänä asiantuntijahakemistona. Twitter mahdollistaa lyhyiden julkaisujen nopean ja tehokkaan leviämisen. Ominaispiirteitä tällä kanavalla on tiedon jakaminen, vuorovaikutus, verkostoituminen, tehokkuus, reaaliaikaisuus ja avoimuus sekä epämuodollisuus. YouTube on tällä hetkellä yksi yleisimmistä hakukoneista, joka toimii hyvänä markkinointikanavana. Visuaalisuuden painoarvo nousee ja sen vuoksi YouTube on hyvä kanava kasvattamaan työnantajaimagoa. Videot kanavassa antavat

realistisemmän kuvan yrityksen arjesta, arvoista, toimintatavoista ja strategiasta, jotka jäävät paremmin tätä kautta ihmisten mieliin. Pinterest on yksi uusimmista tulokkaista sosiaalisen median kanavista. Kanavassa voi julkaista kuvia sekä videoita, jossa voi hyödyntää visuaalisuutta houkuttelevana keinona kasvattaa yrityksen työnantajamielikuvaa. Videot ja kuvat voivat toimia linkkeinä yrityksen työpaikkailmoituksiin. Pinterest toimii yhtenä potentiaalisimmista kanavista rekrytointimarkkinoilla. (Salli & Takatalo 2014, 34—36; Aalto & Uusisaari 2011, 88.)

Jos jollakin toimialalla on osaajista pulaa, on heidän tavoittaminen sosiaalisen median kautta yhtä hankalaa kuin minkä tahansa median kautta. Sosiaalisen median avulla tavoitetaan myös työnhaun ulkopuoliset kanavat, jotka voivat tavoittavat passiivisetkin työnhakijat. Passiiviset työnhakijat eivät seuraa työpaikkailmoittelua aktiivisesti eikä heillä saata olla aikomusta vaihtaa työpaikkaa, jos heille ei tarjota mahdollisuutta siihen. Aina ei pystytä tarkasti sanomaan tai selvittämään mistä erilaiset osaajat löytyvät, vaikka viitteitä osaamisalueisiin on paljon. Toisia osaajaryhmiä on myös helpompi tavoittaa sosiaalisen median kautta taas kuin toisia. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 50—53.)

Rekrytointi muuttuu sosiaalisen median myötä visuaalisemmaksi, sillä se helpottaa aivojen tiedonkäsittelyä, jolloin asiat jäävät mieleen paremmin. (Salli & Takatalo 2014, 37.) Verkostoituminen eri palveluihin ja kanaviin on tärkeää löydettävyyden ja näkyvyyden kannalta. Olemassa on massayleisöjen palveluita ja laajasti erilaisia yhteisöjä ja palveluita. (Aalto & Uusisaari 2011, 87). Sosiaalisessa mediassa on mahdollista tavoittaa potentiaaliset työntekijät, varsinkin passiiviset työntekijät, joita LinkedInissa on 80% sen käyttäjistä. Passiiviset työnhakijat eivät välttämättä etsi töitä, mutta voivat olla kiinnostuneita tutustumaan erilaisiin työtarjouksiin. (Salli & Takatalo 2014, 31.) Tutkimuksen mukaan tärkeimpinä työnhakukanavina pidetään LinkedInia ja Facebookia, jonka jälkeen Google+ ja Instagram nousevat sosiaalisen median kanavista keskeisimmiksi. Nuorten keskuudessa tärkeimmiksi työnhakukanaviksi taas nousi Instagram ja YouTube. (Näin Suomi hakee töitä -tutkimus 2019, 30—31.)

Kun työpaikkailmoitus on laadittu, valitaan sen julkaisemiselle sopivat kanavat. Kanavaa valitessa tulee harkita, mitä kautta kohderyhmä tavoitetaan. Potentiaaliset työnhakijat, jotka eivät aktiivisesti hae töitä, kannattaa ottaa myös huomioon rekrytointikanavia harkitessa, sillä he saattavat kiinnostua paikasta, jos työpaikkailmoitus osuu kohdalle. Jotta työpaikkailmoitus leviäisi ja tavoittaisi mahdollisimman paljon hakijoita, kannattaa rekrytointiviestinnässä panostaa monikanavaisuuteen. Hyviä kanavia levittää ilmoitusta on esimerkiksi Mol.fi, Duunitori, sosiaalisen median kanavat, yrityksen omat verkkosivut tai oma digitaalinen markkinointikampanja. (Aava&Bang n.d., 14–15.) Tutkimuksen mukaan Oikotie.fi on toiseksi hyödyllisin työnhakukanava Mol.fi jälkeen. Henkilöstövuokraus -tai palveluyritykset jäävät työnhakukanavana hyödyllisyydessään Facebookin kanssa 20% tasolle. (Näin Suomi hakee töitä -tutkimus 2019, 29.)

4.4 Haastatteluvaiheen vaikutus mielikuvaan

Kun rekrytointiprosessissa siirrytään haastatteluvaiheeseen, on se hakijalle ja haastattelijalle aina uusi tilanne. Siksi on tärkeää, että haastattelutilanteesta saadaan turvallinen ja rento, joka poistaisi jännitystä ja lisäisi luontevuutta. Haastattelutilaisuus on tutustumista, yhteensopivuuksien arviointia sekä haastattelijan että hakijan välillä. (Aava&Bang n.d., 17.) Haastatteluvaihe on suuressa osassa vaikuttamassa hakijakokemukseen ja työnantajamielikuvaan. Työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti hakijan työnantajamielikuvaan panostamalla positiiviseen kokemukseen työhaastattelussa. (Laaksonen 2017.)

Haastatteluvaiheessa nopeat johtopäätökset tehdään nopeasti, joten jos haastattelu on epäammattimaisesti toteutettu, johtaa se negatiiviseen mielikuvaan yrityksestä (Salli & Takatalo 2014, 43). Työhaastattelussa hakija muodostaa mielikuvansa potentiaalisesta työnantajasta. Työnantajan valmistautuminen haastatteluun sekä luotu tunnelma kertovat paljon yrityksestä hakijalle. Kun hakijalla jää tunne siitä, että haastattelu on onnistunut myös omasta mielestään sekä tuntee kunnioitusta ja arvostusta haastattelutilanteessa, on hakijan helpompi tuntea samoja tuntemuksia myös yritystä kohtaan. Tällöin myös työnantajamielikuva pysyy hyvänä, vaikka paikkaa ei hakija saisi. Kun haastattelun aikana hakijalle jätetään tunne, että hänestä ollaan

oltu aidosti kiinnostuneita, huomioiden hänen mielipiteensä ja kokemuksensa, jättää se positiivisen ja arvostavan kuvan valmiiksi yrityksestä. (Laaksonen 2017.)

Työhaastattelussa halutaan myös työnantajan puolelta onnistua positiivisen työnantajamielikuvan luomisessa. Oikean tunnelman luominen haastatteluvaiheessa, jossa korostuu luottamuksellisuus ja avoimuus, ovat tärkeässä asemassa. Jotta hakija kokee tulevaisuutta kuulluksi ja kohdatuksi, tulee tunnelman olla oikea, jossa hakija pääsee kertomaan avoimesti itsestään, motivaatiostaan ja ajatuksistaan ilman, että haastattelusta jäisi tuomitukseksi tulemisen tunne. Tutkijoiden mukaan ihmisen perustarpeisiin kuuluu turvallisuuden tunne. Jos ihminen ei koe oloaan turvalliseksi ei myöskään synny luottamusta (ks. kuvio 6). Kun työntekijä ei tunne luottamusta yritystä kohtaan, on myös työnantajan vaikeampi arvioida hakijan luotettavuutta sekä soveltuvuutta tehtävään. (Salli & Takatalo 2014, 52—53.)



Kuvio 6. Luottamuksen rakentuminen haastattelussa (Salli & Takatalo 2014, muokattu).

4.5 Rekrytointiviestintä ja päätöksentekovaihe

Päätöksentekovaihe sisältää työntekijän valinnan ja hakijoille päätöksistä tiedottamisen. Myös heille, jotka eivät ole tulleet valituksi, tulee informoida. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166—167.) Työnhakijoiden tiedottaminen nopeasti on tärkeää, sillä jos rekrytointiprosessi pitkittyy ja hakijat elävät epätietoisuudessa, vaikuttaa se laskevasti työnantajamielikuvaan. Ihmiset arvostavat suoraa viestintää, rehellisyyttä ja sitä, että heitä ja heidän aikaansa kunnioitetaan sekä saavat mahdollisiin kysymyksiinsä vastaukset. (Salli & Takatalo 2014, 87.) Hyvään rekrytointiviestintään kuuluu, että hakijoita pidetään ajan tasalla rekrytointiprosessin aikana ja tiedotetaan valinnoista, mitä prosessissa ollaan tehty (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 176). Avoin ja jatkuva viestintä on tärkeää koko rekrytointiprosessin ajan. Hakija joutuu uuden äärelle rekrytointiprosessissa, joten hyvä viestintä vaikuttaa siihen, että hakijalla on turvallinen ja luottavainen olo prosessin aikana. Hyvä viestintä vaikuttaa aina positiivisesti työnantajamielikuvaan sai hakija paikan tai ei. (Aava&Bang n.d., 15.)

Perehdyttämistä kutsutaan nykypäivänä työntekijöiden sitouttamiseksi yritykseen. Työntekijä tulee perehdyttää työtehtävään sekä työyhteisöön (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166—167.) Kun työsuhde alkaa, tulee perehdyttämiseen kiinnittää huomiota suunnitellusti. Tarkoituksena on, että työntekijä saa riittävän opastuksen työtehtäviinsä, toimintatapoihin, vastuualueisiin ja työturvallisuuteen liittyviin asioihin. Työyhteisöön tutustuttaminen lisää myös turvallisuuden tunnetta ja luo yhteenkuuluvuutta. (Aava & Bang n.d., 22.) Hyvään työnantajamielikuvaan vaikuttaa jatkuva vuoropuhelu työsuhteen jatkuessakin työntekijän kanssa. Jatkuva dialogi, viestintä, palautteenanto ja opastus ovat tärkeitä asioita työnantajamielikuvan kannalta, mutta myös työntekijöiden työssä pysyvyyden kannalta. (Mts. 25—31.) Jos työntekijöiden kokemukset työnantajamielikuvasta ovat positiivisia, vaikuttaa se ulkoiseen työnantajamielikuvaan ja tuleviin rekrytointeihin myönteisesti (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 57).

LinkedInin tutkimuksen mukaan vaihtuvuutta yrityksessä vähentää 28%:lla, jos työnantajamielikuva on positiivinen (Employer Branding And Recruitment: The Ultimate

Guide n.d.). Yrityksen nykyiset, edelliset ja potentiaaliset työntekijät käyvät vuoropuhelua yrityksestä tavoilla, joilla yrityksen todellinen toiminta paljastuu. Jos vaihtuvuus on suurta kyseisessä yrityksessä tai työtehtävässä, puheet luultavammin lisääntyvät. Lyhytkestoisia perustason työtehtäville monipuolista näkyvyyttä ei kannata rakentaa, ellei rekrytointi tehtävään ole jatkuvaa, jolloin se on perusteltua ja kustannustehokasta. Jos työpaikka on hyvä huolimatta sen lyhyestä kestosta voivat aiemmat työntekijät viestiä siitä positiivisesti ja edistää tulevaa uutta rekrytointia. Jos yrityksen antama työnantajamielikuva pysyy samanlaisena rekrytointiprosessin alusta alkaen, pienentää se työntekijöiden vaihtuvuutta yrityksessä. (Korpi, Laine, Soljasalo 2012, 56—57.)

Hyvä työilmapiiri luo positiivista mieltä ja hyviä ajatuksia, jotka siirtyvät työnantajamielikuvapääomaan. Kun arvolupaukset, ennalta saatu mielikuva ja kokemukset ovat yhteneviä työntekijöillä työsuhteen edetessä, ennalta ehkäistään pettymykset. Lupasten täyttyminen vaikuttaa suoraan positiivisempiin asenteisiin työtä kohtaan ja työilmapiiri paranee entisestään sekä palkan merkitys pienenee. Työntekijöiden positiiviset kokemukset ja mielikuva nostavat näin ulkoista työnantajamielikuvaa, kun työntekijöiden viestintä ja avoimet tarinat eri kanavissa tulevat positiivisesti esille. Näin ollen yritys saa näkyvyyttä ja julkisuusarvoa, jotka vaikuttavat suoraan yrityksen taloudelliseen menestymiseen. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 75—76.) Rekrytointiprosessi on kokonaisuudessaan odotusten luomista ja niiden hallintaa. On tärkeää, että työnantajan lupaamat odotukset ja arvolupaukset täyttyvät, kun hakija valinnan jälkeen siirtyy yritykseen töihin. (Salli & Takatalo 2014, 87.)

5 Virusepidemian vaikutus työnantajamielikuvaan

5.1 Koronan vaikutus työnantajamielikuvan ylläpitoon

Kiinassa todettiin tuntemattoman koronaviruksen aiheuttamia keuhkkokuumeetapauksia joulukuussa 2019 (Koronavirus Covid-19 2020). Koronavirus on levinnyt pandemiaksi ja suomen epidemiatilanne määrällisesti kasvanut lokakuun 2020 aikana viimeisimmän tilastointipäivän mukaan (Tilannekatsaus koronaviruksesta 2020). Koronaepidemia on vaikuttanut erityisesti hotelli- ja ravintola-aloihin sekä rajoittanut niiden toimintaa huomattavan paljon. Näiden alojen palvelu- ja myyntityöntekijöihin sekä hotelli- ja ravintola-alan työntekijöihin on kohdistunut rajoituksia, lomautuksia ja työttömyysajanjaksoja. (Koronaepidemian vaikutukset hyvinvointiin, palveluihin ja talouteen 2020, 3.)

Koronaviruspandemian vuoksi moni työnantaja on kohdannut haasteita potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa ja työntekijöiden pitämisessä yrityksessä. Työnantajamielikuvan muokkaaminen ja vahvistaminen tulee olemaan tärkeää tulevaisuuden rekrytointien kannalta, kunnes pandemian aiheuttamat poikkeusolot loppuvat. Kaikki kokemukset, tunteet ja havainnot, mitä työntekijät saavat yrityksestä, tulevat olemaan vaikeampaa säilyttää koronan aiheuttaman poikkeusolojen aikana. Jotta hyvä työnantajamielikuva pysyisi yllä, yritysten tulee keskittyä viestintään, empatiaan ja ylläpitää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tätä hankaloittaa entisestään etänä toimiminen ja etänä vuorovaikuttaminen. (Nedlund 2020.)

Koronavirusepidemia on tuonut omat haasteensa yritysten hyvän työnantajabrändin ylläpitämiseen. Poikkeustilanne on koetellut yritysten mielikuvaa autenttisuudesta ja herkkyydestä muutoksille. Odotukset yritysten toimintaa kohtaan ovat nousseet poikkeusolojen aikana ja läpinäkyvyys yritysten toiminnassa on oleellista. Työntekijöiden kokema mielikuva yrityksestä on keskeisessä asemassa poikkeustilanteen aikana. Jotta hyvä työnantajamielikuva säilyisi tulee toimia harkiten ja tehdä ratkaisuja, jotta hyvä työnantajamielikuva säilyisi. (Lee Yohn 2020, 2—6.)

Työnantajamielikuva muovautuu rekrytointiprosessin alusta rekrytointiprosessin loppuun, jonka jälkeen työnantajamielikuva muovautuu vielä edelleen työnantajan jatkotoimenpiteiden perusteella. Työntekijäkokemus muovautuu henkilöstöpalvelun laadun, palvelujen, viestinnän, tietojärjestelmien ja erinäisten yrityksen sisäisten toimenpiteiden kautta. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi ylläpitää ja vahvistaa työnantajamielikuvaa, jonka ylläpitämistä on tärkeää jatkaa hyvän työnantajamielikuvan säilymisen kannalta. Tutkimus osoittaa, että yritykset, jotka keskittyvät jo olemassa olevien työntekijöiden kokemuksiin työnantajamielikuvasta, ovat houkuttelevampia työnantajia työntekijämarkkinoilla. Siksi hyvän työntekijäkokemuksen hyvä jatkuva ylläpitäminen onkin hyödyksi kriisitilanteen, kuten koronavirusepidemian iskiessä. Tällöin negatiiviset vaikutukset työnantajamielikuvaan on helpompi hoitaa myöhemmin. (Mts. 4.)

5.2 Työntekijäsaatavuus- ja pysyvyys poikkeustilan aikana

Poikkeustilanteen vuoksi sosiaalisen median vaikutus rekrytoinnissa nousee hyvin keskeiseksi. Eri sosiaalisen median kanavien avulla ihmiset pääsevät paremmin vuorovaikuttamaan keskenään. Yhä useampi ihminen käyttää sosiaalisen median kanavia, jonne myös näin ollen rekrytointi ja rekrytointimarkkinointi siirtyvät. Sisältö työnantajabrändin markkinoinnissa muodostuu tärkeäksi. Poikkeustilanteen luoman epävakauden aikana ihmiset arvostavat vakautta ja turvallisuutta, jonka vuoksi nämä vaikuttavat suuresti työnantajamielikuvaan. Työnantajan tulisikin markkinoida näitä arvoja, jotta voisi herättää hakijoiden kiinnostuksen. (How to Manage Your Employer Brand Through The Coronavirus Crisis n.d.)

Rekrytoinnissa tärkeäksi nousee se, millä tavoin yritys viestii itsestään. Jos yritys viestii empatiaa inhimillisesti ja kertoo aidosti itsestään, tuo se esille yrityksen tärkeimmät arvot ja tarkoituksen, mikä vetää ihmisiä puoleensa. Yrityskulttuurista viestiminen onkin tärkeää, sillä sen avulla tavoitetaan hakijat, jotka omaavat samanlaiset arvot. (Nedlund 2020.) Jakamalla aitoja ja totuudenmukaisia sisältöjä, saavat hakijat realistisemman kuvan yrityksen toiminnasta, mikä helpommin vetää ihmisiä puoleensa (How to Manage Your Employer Brand Through The Coronavirus Crisis n.d.).

Työnantajamielikuvan ylläpitäminen työsuhteen aikana on tärkeää. Ihmiset haluavat yhä enemmän, että heidän työllään on merkitys ja työ ylläpitäisi motivoituneisuutta. Koronaepidemian aiheuttaman poikkeustilan vuoksi työnantajamielikuvan ylläpitäminen on muodostunut yhdeksi tärkeimmäksi kokonaisuudeksi hallita, jotta hyvät työntekijät pysyisivät työnantajallaan mahdollisimman pitkään. Vastuullisuus on kasvanut yhdeksi tärkeimmäksi piirteeksi työnantajan toiminnassa, jota työntekijät sekä työnhakijat arvostavat. (Harkki & Vuorio 2020.)

Työnantajan toiminnan läpinäkyvyys on tärkeää, sillä se kertoo paljon työnantajan luotettavuudesta ja toimintatavoista, joiden mukaan yritys toimii. Viestiminen myös siitä, mitä tulee tapahtumaan ja mitä tullaan tekemään, antaa työntekijöille turvallisen ja tuetun olon, joka poistaa epävarmuutta ja pelon tunnetta. (How to Manage Your Employer Brand Through the Coronavirus Crisis n.d.) Työntekijät ovat avainasemassa vaikuttamassa suorasti ulkoiseen työnantajamielikuvaan ja muovaavat sekä jakavat samalla laajemmin mielikuvaa julkisesti. Positiivinen työntekijäkokemus ja yrityksen toiminnan yhteneväisyys saavutetaan, kun työntekijät tulevat kuunnelluiksi ja heidät osallistetaan yrityksen toimintaan sekä heitä tuetaan työsuhteessa. Tämä johtaa siihen, että työntekijät viestivät aidosti työnantajastaan muille mahdollisille sidosryhmille. (Lee Yohn 2020, 5.)

Henkilöstön osallistaminen koronakriisin aikana on tärkeää, jotta pelkoa ja epävarmuutta voitaisiin lieventää. Jos työntekijä pääsee vaikuttamaan, saa se aikaan hallinnan tunnetta ja luo toivoa. Koronaepidemian aikana ravintolatoimiala kärsi hyvin paljon, kun työpaikkoja suljettiin. Sen vuoksi korvaavan työn löytäminen ja henkilöstön uudelleen sijoittaminen uusiin tehtäviin tilapäisesti auttaa työnantajamielikuvan ylläpitämistä. Viestintätekojen merkitys on suuressa osassa poikkeustilan aikana. Se, etteivät työntekijät jää yksin on tärkeää, sillä yksinäisyys kasvattaa epävarmuutta ja pelkoa. Työntekijöiden ajan tasalla pitäminen ja jatkuva sekä läpinäkyvä viestintä ovat tärkeässä osassa hyvän mielikuvan luomisesta. Viestinnässä täytyy olla suora, muistaen kuitenkin empatian merkityksen. Työntekijöiden yksilöllinen kohtelu on myös tärkeää, kun työnantaja ja työntekijä kohtaavat. Koronaepidemian vallitessa avoimuus ja välittäminen ovat keskeisessä asemassa työnantajan toimintaa. (Harkki & Vuorio 2020).

6 Tutkimuksen toteuttaminen ja tulokset

6.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin Webropol- kyselyohjelmaa hyödyntäen. Verkkokysely oli tehty Jyväskylän ammattikorkeakoulun kyselypohjaan, jonka jälkeen kysely lähetettiin henkilöstöpalveluyrityksen X kautta eteenpäin julkisena linkkinä heidän HoReCa-toimialan työntekijöilleen koko Suomen alueelle. Kysely lähetettiin yhteensä 2740 HoReCa-toimialan työntekijälle ja kysely keräsi vastauksia yhteensä 245. Vastausprosentti kyselyssä oli 11%. Tavoitteena oli saada 200 vastausta kyselyyn, joten tavoitteeseen vastaajien määrän suhteen päästiin. Ennen kyselyn lähettämistä, kysely sekä saatekirje (ks. liite 1) tarkastettiin opinnäytetyön ohjaajan sekä henkilöstöpalveluyrityksen X edustajan kanssa. Seuraavaksi kyselyn linkin toimivuus varmistettiin kertaalleen. Vastaajia pyrittiin saamaan mahdollisimman paljon, jonka vuoksi kyselyn eteenpäin lähettämiseen hyödynnettiin työnantajayrityksen X sisäistä tiedonjakokanavaa. Sen kautta saatiin tavoitettua HoReCa-toimialan työntekijät nopeasti ja helposti. Poikkeustilanteen katsottiin olevan mahdollinen este vastauksien saannille, jonka vuoksi kysely lähetettiin laajalle alueelle kattaen kohderyhmän kaikki vastaajat Suomen alueelta. Muistutusviestin (ks. liite 2) lähettäminen osoittautui tutkimuksen kannalta merkittäväksi, sillä sen avulla kerättiin vielä puolet lisää kyselyajan alussa saatuihin vastauksiin nähden.

Kysely rakentui strukturoiduista kysymyksistä ja yhdestä avoimesta kysymyksestä, joka sijoittui kyselyn loppuun. Kysely sisälsi kartoituksen työntekijöiden statuksesta ja tilanteesta yrityksessä sekä kartoituksen, mitä eri kanavia työntekijät käyttävät työnhaussa. Pääasiallisesti kyselyssä kysymykset rakentuivat rekrytointiprosessin eri vaiheista. Vaiheiden avulla haluttiin selvittää, kuinka työntekijämielikuva on muodostunut prosessin aikana ja minkälainen mielikuva työntekijöillä työnantajansa toiminnasta on jäänyt. Kyselyssä haluttiin huomioida myös poikkeustilanteen mahdollinen vaikutus työnantajamielikuvan muodostumiseen, jonka vuoksi kyselyn lopussa kartoitettiin yrityksen toiminnan onnistumista ja työnantajamielikuvan muodostumista poikkeustilanteen aikana. Kyselyn lopussa avoimeen kysymykseen

sai jättää vapaan sanan, jonka avulla kerättiin palautetta yleisellä tasolla yrityksen onnistumisesta työnantajana kyselyn tutkimustulosten tueksi. Tutkimuskyselyn kautta saatiin vastaukset asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat:

1. Minkälainen on työntekijöiden kokema työnantajamielikuva nykyhetkellä?
2. Mitkä ovat tärkeimmät kohtaamispisteet rekrytointiprosessissa työnantajamielikuvan rakentumisen kannalta?
3. Kuinka poikkeustilanne vaikuttaa työnantajamielikuvan ylläpitämiseen?

Tutkimustuloksista tuotettiin kuvioita ja taulukoita, joissa havainnollistettuja tuloksia analysoitiin hyödyntämällä suoria jakaumia, ristiintaulukointia ja skaalakysymysten taulukkomuotojen keskiarvoja. Suorien jakaumien avulla kuvattiin tutkimuksesta saadut perustiedot esitettävään havainnolliseen muotoon. Ristiintaulukoinnin avulla kuvattiin eri ikärymien käyttämiä työnhaku- ja sosiaalisen median kanavia työnantajamielikuvan markkinoinnin tueksi ja sen kehittämiseksi.

Rekrytointiprosessin eri vaiheista tuotettiin skaalakysymysten pohjalta taulukot, joista saatujen keskiarvojen perusteella arvioitiin rekrytointiprosessin eri vaiheiden onnistumista työnantajamielikuvan kannalta katsoen. Avoimen kysymyksen tarkoituksena oli kerätä yleistä palautetta yrityksen toiminnasta, joka toimi tuloksien tukena. Avoimet kysymykset koodattiin hyödyntäen värejä ja teemoiteltiin palautteiden perusteella taulukkomuotoon.

6.2 Tutkimustulokset (salassa pidettävä)

7 Johtopäätökset (salassa pidettävä)

8 Pohdinta

Tavoitteena tutkimuksessa oli saada kartoitus työntekijöiden kokemuksista, joissa työnantajamielikuva on muodostunut ja mitkä siihen ovat olleet vaikuttamassa.

Koronan vaikutukset haluttiin huomioida samanaikaisesti mielikuvan muodostumisessa. Tutkimuskysymyksiä kautta ja aineistoa keräämällä etsittiin vastaukset tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, joiden avulla tehtiin johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset työnantajamielikuvan parantamiselle.

Vuokratyöntekijöistä vuokratyötä suosittavat työnmuotona 88%. Vuokratyö muotona on täyttänyt työntekijöiden odotukset ja henkilöstöpalveluyritysten toimintaan ollaan oltu tyytyväisiä. Työsuhdeasiat ollaan hoidettu asianmukaisesti ja työ on ollut sitä mitä ollaan luvattu. Henkilöstöpalveluyritykset ovat myös onnistuneet työllistämään nopeasti vuokratyömuodon kautta työntekijöitä, mihin ollaan oltu tyytyväisiä. Vuokratyön koetaan myös tarjoavan työllistymismahdollisuuksia jatkossa. Ainoat asiat, jotka korostuivat tutkimuksessa siinä, miksi vuokratyötä ei suositeltaisi, olivat yleinen asennoituminen vuokratyötä kohtaan ja työn epämielisyys. Myös työyhteisöön ei koettu kuuluvuuden tunnetta eikä koulutus- ja uramahdollisuuksiin oltu tyytyväisiä. (Vuokratyöntekijätutkimus 2020, 4—6.) HoReCa-toimiala on suuri vuokratyövoiman työllistäjä.

Henkilöstöpalveluyritysten toiminta voi olla monelle työnhakijalle tuntematon, joten siksi työnantajamielikuvan ja työtarjonnan markkinointi osoittautuu tärkeäksi tekijöiksi työntekijäpulan vähentämiseksi toimialalla. Yrityskulttuuri ja siihen osallistuminen ovat isossa osassa työtekoa ja luomassa turvallisuuden tunnetta. Sen vuoksi yrityskulttuuria tulee muokata vuokratyöntekijät huomioiden ja osallistaa heidät siihen. Yhteenkuuluvuuden tunnetta lisää hyvä työilmapiiri ja -kulttuuri, mikä lisää työssä viihtyvyyttä sekä pysyvyyttä.

Poikkeustilan aikana työntekijät hakevat turvaa työnantajiltaan. Tutkimuksen mukaan työntekijät myös sitoutuvat työhönsä koronan aiheuttaman poikkeustilan vuoksi voimakkaammin, siinä pelossa, ettei työtä ole tarjolla riittävästi tai ettei työt jatkuisi tulevaisuudessa. Poikkeustilan aikana työnteossa korostuu hyvä työympäristö ja

työhyvinvointi. Vaikka poikkeustilan aikana uralla etenemiselle ei anneta paljoa painoarvoa, tulee tilanne muuttumaan hyvin nopeasti. Työntekijät tulevat odottamaan ratkaisuja pidemmälle ajalle, jotta epävarmuus työnteon suhteen häviäisi. Sen vuoksi yritysten tulee kehittää uudenlaisia toimintatapoja ja reagoida muuttuvaan ympäristöön nopeasti. (The Impact of Covid-19 on Employee Engagement 2020, 4—9.) Poikkeustilanteen vuoksi onkin tärkeää keskittyä työntekijöiden pysyvyyteen yrityksessä ja tarjota työmahdollisuuksia laajasti ja monipuolisesti, jotta työntekijäpula ei pahenisi.

Tutkimuksessa oli alun perin tarkoitus kartoittaa työnantajamielikuvan tilanne HoReCa-toimialalla sekä määrällisenä että laadullisena tutkimuksena. Kun koronaepidemia paheni, vaikutti se entistä enemmän HoReCa-toimialan tilanteeseen ja työntekijöihin, joten tutkimuksessa tuli huomioida poikkeustilanteen vaikutus. Poikkeustila oli tärkeä huomioida tutkimuksessa, koska sillä oli suuria vaikutuksia HoReCa-toimialan työntekijöiden työtilanteeseen. Tutkimusta suunniteltaessa katsottiin, että poikkeustilanteella on vaikutusta tutkimuskyselystä saatuihin vastauksiin ja työnantajamielikuvan nykytilanteeseen. Tutkimus osoitti myös, että poikkeustilalla oli merkitystä koettavaan työnantajamielikuvaan ja sen muodostumiseen. Aikataulusta poikettiin hieman, sillä katsottiin ettei tutkimuskysely välttämättä olisi kerännyt vastaajia tarpeeksi koronaepidemian ja työntekijöiden lomautuksien aikana. Tällöin tutkimus ei olisi antanut tarpeeksi luotettavaa tietoa työnantajamielikuvan tilanteesta. Kysely haluttiinkin lähettää mahdollisimman monelle työntekijälle vasta kun poikkeustilanne oli hieman hellittänyt, jotta kysely tavoittaisi mahdollisimman monta vastaajaa. Tästä syystä kyselyn lähettäminen pitkittyi aikataulullisesti.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää työnantajamielikuvan kehittämisessä HoReCa-toimialalla. Tuloksia voidaan hyödyntää työnantajamielikuvan markkinoinnissa ja siinä, missä kanavissa sitä kannattaa markkinoida eri ikäryhmien keskuudessa. Tuloksia voidaan myös hyödyntää rekrytointiprosessin eri kontaktpisteiden kehittämisessä työnantajan ja työntekijän välillä. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös poikkeustilaan varautumisessa ja sen ennakoimisessa nostettujen kehityskohteiden kautta, jotka ovat muodostamassa

työnantajamielikuvaa. Koronan vaikutukset saattavat kantaa hyvin pitkälle, minkä vuoksi poikkeustilanteen tuomat vaikutukset tulee sisällyttää työnantajamielikuvan luomisen strategiaan. Tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää lieventämään työntekijäpulaa työnantajamielikuvaa kehittämällä, mistä tutkimusongelma sai alkunsa. Tutkimus toimii myös pohjana jatkotutkimuksille.

Tutkimus tuotti uudenlaista tutkimustietoa työnantajamielikuvan ylläpitämisestä ja sen tärkeydestä poikkeustilan aikana HoReCa-toimialalla henkilöstöpalveluyrityksessä X. Tutkimuksessa saatiin selville työnantajamielikuvan tilanne ja mitkä tekijät sen muodostumiselle ovat olleet vaikuttamassa. Tutkimus osoitti myös, että poikkeustilalla on ollut vaikutusta työntekijöiden kokemaan työnantajamielikuvaan ja työllisyystilanteeseen. HoReCa-toimialaan poikkeustilanne on vaikuttanut vahvasti, jonka vuoksi työllisyystilanne toimialalla on heikentynyt. Tutkimuksessa saatiin myös uusi näkökulma, kuinka toimialan suhteen tulisi toimia poikkeustilan aikana, ja kuinka suuressa osassa työnantajamielikuva on, jotta työntekijöitä saataisiin lisää ja pysyvyys toimialalla säilyisi.

Luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tutkimusotoksen koko, kohderymän valinta ja tapa, jolla tutkimusaineistoa on kerätty. Tutkimuksessa oli tavoitteena saada noin 200 vastaajaa ja lopulta kyselyyn vastasi 245 vastaajaa. Jotta vastaajia saatiin mahdollisimman paljon, lähetettiin tutkimus henkilöstöpalveluyrityksen X HoReCa-toimialan työntekijöille kattaen koko Suomen. Kohderyhmä oli laaja ja kysely lähetettiin yli 2000 työntekijälle, jolta työnantajamielikuvan tilannetta haluttiin kartoittaa. Tutkittava kohderyhmä sisälsi hyvin eri ikäisiä työntekijöitä eri taustoineen ja eri elämäntilanteineen. Vastaajamäärä haluttiin myös varmistaa laajalla kohderyhmällä, sillä eri maakunnissa vastaajakanta oli erilainen ja poikkeustilan mahdolliset vaikutukset vastaajamäärän koon suhteen haluttiin ottaa huomioon.

Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, sillä tutkimus kattoi koko kohderyhmän. Tutkimuksen alussa ajateltiin, että tutkimuksessa oltaisiin tehty otanta vain yhdestä Suomen maakunnan HoReCa-toimialan työntekijöistä, joka olisi

käsittänyt vain Keski-Suomen. Tämä ei olisi ollut kannattavaa, sillä työtilanteet eri maakunnissa ovat hyvin erilaisia ja vastauksia ei välttämättä olisi tullut niin paljoa yhdestä maakunnasta. Luotettavuus olisi myös kärsinyt, jos kohderyhmä olisi kattanut vain yhden maakunnan työntekijät. Kyselyn levittämisessä hyödynnettiin yrityksen sisäistä tiedonjakokanavaa, jonka avulla lähettäminen onnistui nopeasti ja tavoitti laajalti työntekijöitä.

Tutkimuksessa ilmeni, etteivät osa kysymyksistä koskeneet kaikkia vastaajia, sillä vastaajien joukosta löytyi käyttäjäyrityksen kautta rekrytointiprosessin läpi käyneitä, eikä henkilöstöpalveluyrityksen X kautta. On mahdollista, että osa muistakin vastaajista oli käynyt haastatteluprosessin käyttäjäyrityksen kautta läpi. Tästä syystä joihinkin skaalakysymyksiin oli ollut vaikea vastata. Näin ollen tulokset ovat voineet hieman väärentyä, sillä joillakin vastaajista ei ollut kokemusta työnantajayrityksen X rekrytointiprosessista. ”En osaa sanoa” -vaihtoehdot olisi voitu myös asettaa toisin tai muuttaa kyselyn muotoa niin, että nämäkin työntekijät oltaisiin otettu huomioon ja tarjottu heille eri kysymykset. Tällöin ”en osaa sanoa” – vaihtoehtoon oltaisiin saatu mahdollisesti vähemmän vastauksia. Usein ”ei osaa sanoa” tulkitaan ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä”, jolloin vastaajalla on todennäköisesti mielipide asiaan (Kananen 2008, 24). Sen vuoksi vaihtoehdon kohdalle oltaisiin voitu asettaa mahdollisuus vastata ”ei samaa eikä eri mieltä”. Osa skaalakysymysten väitteistä oltaisiin voitu myös muotoilla vastaajien kannalta lyhyemmäksi ja yksinkertaisemmiksi.

Luotettavuutta tarkastellaan myös realiliteetin ja validiteetin kautta. Reliabiliteetti eli pysyvyyden toteutuminen tutkimuksessa toteutuu. Vastaajamäärän perusteella suurella todennäköisyydellä tutkimuskyselystä saataisiin samat vastaukset. Tutkimuksen stabiliteetti tulee kuitenkin huomioida. Kysely toteutettiin koronan aiheuttaman poikkeustilan aikana, joten jos poikkeustilanne muuttuu, voivat vastaukset mielikuvan suhteen muuttua sen myötä. Myös työntekijävaihtuvuus henkilöstöpalveluyrityksessä X vaikuttaa stabiliteettiin, kun vastaajat muuttuvat. Konsistenssi mittaa tutkimuksen osatekijöiden yhteyttä toisiinsa. Tutkimuksessa käsitellyt asiat työnantajamielikuvan muodostumisen kannalta liittyivät toisiinsa ja jokaisella käsitellyllä asiayhteydellä oli merkitystä, jotta tutkimuskysymyksiin

vastattaisiin. Kohderyhmä, jota tutkittiin oli laaja ja se kattoi monipuolisesti eri taustaisia työntekijöitä ympäri Suomea HoReCa-toimialalta, jonka vuoksi vastauksia ja kokemuksia saatiin tilastoitua runsaasti. Vaikka vastausprosentti oli 11% ja lähetettyyn määrään verraten vastauksia tuli vähän, saatiin tilanteen työnantajanmielikuvan kartoittamiseksi paljon tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa.

Validiteetin varmistaminen tarkoittaa, että tutkitaan tutkimuksen kannalta oikeita asioita ja saadut tulokset ovat uskottavia. Tutkimus suunniteltiin ja rajattiin huolellisesti, jonka jälkeen tutkimuskysely rakennettiin niin, että tutkimuskysymyksiin saataisiin vastaukset. Viitekehys ja käsitteet tukivat myös tutkimuskyselyn rakennetta ja toimivat työnantajamielikuvan kartoituksen pohjana. Tutkimuksen kulku kuvattiin tarkasti, jota noudatettiin tutkimuksen toteuttamisen aikana. Kyselyllä kerätyt tiedot ovat tallennettu huolellisesti ja ne on käsitelty sekä analysoitu tutkimuksen kannalta mahdollisimman tarkasti ja havainnollistavasti. Avoimista palautteista on otettu tutkimuksen kannalta olennaiset palautteet suorina lainauksina taulukkomuotoon, joita avattiin yleisesti lisää tuloksissa. Ainoastaan henkilöstöpalveluyrityksen X nimi on piilotettu vastauksista. Tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset, joiden kautta pystyttiin tekemään toimenpide-ehdotukset henkilöstöpalveluyritys X tulevaisuuden toiminnalle. Poikkeustilan huomioiminen tutkimuksessa oli kannattavaa, sillä tutkimuksen tuloksissa ja palautteissa tuli esille vahvasti koronan vaikutukset.

Jatkotutkimusideat

Jatkotutkimuksissa voidaan hyödyntää samaa kyselypohjaa esimerkiksi mittaamalla, kuinka työnantajamielikuva muuttuu tulevaisuudessa ja mitkä tekijät saavat enemmän tai vähemmän painoarvoa verraten tämän tutkimuksen tuloksiin. Tutkimusta voidaan hyödyntää myös pohjatutkimuksena jatkotutkimuksille, joissa tarkastellaan työnantajamielikuvan tilannetta poikkeustilan aikana. Tutkimuskyselyn runkoa voidaan hyödyntää myös kohdistamalla tutkimus eri toimialaan henkilöstöpalveluyrityksessä X ja tutkia työnantajamielikuvan sekä poikkeustilan vaikutuksia työntekijäsaatavuuteen.

Kvantitatiivista tutkimusta voidaan jatkaa myös kvalitatiivisella tutkimuksella, niin kuin alun perin tässä tutkimuksessa oli tarkoitus tehdä. Kvalitatiivisen tutkimuksen

avulla voidaan kartoittaa tarkemmin haastatellen HoReCa-toimialan edustajia, asiantuntijoita ja alan opiskelijoita siitä, kuinka tuttu kyseinen henkilöstöpalveluyritys X on työnantajana. Sen lisäksi voidaan kartoittaa kuinka tuttuja heidän työllistämispalvelunsa ja työmahdollisuutensa on, sekä minkälainen sisältömarkkinointi toimii houkuttelevana työnhaussa. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan myös selvittää, mitkä tekijät ovat aiheuttaneet työntekijäpulaa HoReCa-toimialalla taustoittamalla potentiaalisilla työnhakijoilla osaamiset ja työnhakutilanteet, jolloin oikeanlaisessa työtarjonnassa ja kohdentamisessa onnistuttaisiin paremmin.

Lähteet

Aalto, T. & Uusisaari, M. 2011. Löydy. Brändää itsesi verkossa. Slideshare e-kirja sivustolla LinkedIn.com. Viitattu 11.3.2020. <https://www.slideshare.net/Tuija/loydy-brandaa-itsesiverkossa-koko-kirja>.

Aava & Bang. N.d. Onnistuneen työntekijäkokemuksen ABC. Ladattava opas Aava&Bang www-sivuilla. Viitattu 31.8.2020. <https://marketing.bang.fi/oppaat/tyontekijakokemus-opas>.

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Journal of Career Development International*, 9, 5, 501—517. <https://janet.finna.fi/>, Emerald eJournals Premier.

Baker, M. 2020. HR's COVID-19 Response Defines Employer Brand. Artikkel Gartner.com www-sivuilla 15.6.2020. Viitattu 12.10.2020. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/hrs-covid-19-response-defines-employer-brand/>.

Dawson, C. 2009. *Introduction to Research Methods. A practical guide for anyone undertaking a research project.* Oxford: How to books.

Doorley, J. & Garcia, H. F. 2011. *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication.* E-kirja. New York: Routledge. Viitattu 23.8.2020. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Ebook Central.

Employer Branding Is More Important Than Ever Before. 2020. Artikkel Nigel Wright Group www-sivuilla. Viitattu 17.10.2020. <https://www.nigelwright.com/uk/employer-branding-is-more-important-today-than-ever-before>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen.* Tampere: Vastapaino.

Floyd, J. & Fowler, Jr. 1995. *Improving survey questions: design and evaluation.* California: Thousand Oaks.

Grensing-Pophal, L. 2020. Hiring in a Covid-19 world. Artikkel julkaisussa HR news 14.4.2020. Viitattu 29.10.2020. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/coronavirus-legal-hiring.aspx>.

Harkki, S. & Vuorio, J. 2020. Miten selvittää koronakriisistä työnantajamielikuvaa säilyttämällä. Tekir.fi 28.4.2020. Viitattu 17.8.2020. <https://tekir.fi/miten-selvita-koronakriisista-tyonantajamielikuva-sailyttaen/>.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus.* Helsinki: Edita.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Helsinki: WSOYpro.

Hietala, H., Kaivanto, K. & Schön, E. 2014. Vuokratyö. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

How to Manage Your Employer Brand Through The Coronavirus Crisis. N.d. Artikkeliksi SmartDreamers [www-sivuilla](http://www.smartdreamers.com/blog/how-to-manage-your-employer-brand-through-the-coronavirus-crisis). Viitattu 27.9.2020. <https://www.smartdreamers.com/blog/how-to-manage-your-employer-brand-through-the-coronavirus-crisis>.

Juusola, J. 2019. Brändi-identiteetistä brändi-imagoon – VMP Varamiespalvelu. Opinnäytetyö, AMK. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu Oy, myynnin ja visuaalisen markkinoinnin koulutusohjelma. Viitattu 6.6.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019112923512>.

Khalid, S. & Tariq, S. 2015. Impact of employer brand on selection and recruitment process. Pakistan Economic and Social Review, 55, 2, 351—372. Viitattu 24.3.2020. <https://janet.finna.fi/>, ProQuest Central.

Kijko, P. 2018. How to use employer branding to recruit potential employees. Artikkeliksi Forbes.com www-sivuilla 28.8.2018. Viitattu 12.10.2020. <https://www.forbes.com/sites/forbescommunicationscouncil/2018/08/28/how-to-use-employer-branding-to-recruit-potential-employees/#3895a26c7548>.

Kananen, J. 2008. Kvali - Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2008. Kvantti - Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kansallinen rekrytointitutkimus. 2020. Ladattava tutkimus Duunitorin www-sivuilla. Viitattu 29.10.2020. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>.

Koronavirus COVID-19. 2020. Päivitetty julkaisu terveyden ja hyvinvointilaitoksen www-sivuilla 30.9.2020. Viitattu 27.10.2020. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/taudit-ja-torjunta/taudit-ja-taudinaiheuttajat-a-o/koronavirus-covid-19>.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Helsinki: Management Institute of Finland.

Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2015. Areena. Yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.

Laaksonen, S. 2017. Kolme hakijakokemusvinkkiä – Onnistunut työhaastattelu tukee hyvää hakijakokemusta. Artikkelit emine.fi www-sivuilla 20.10.2017. Viitattu 27.9.2020. <https://emine.fi/onnistunut-tyohaastattelu/>.

Łącka-Badura, J. 2015. Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding: A Linguistic perspective. E-kirja. Newcastle upon Tyne, England : Cambridge Scholars Publishing. Viitattu 22.8.2020. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central.

Lampén, J.F. 2018. Henkilöstöpalveluyritykset auttavat ravintola-alan työvoimatarpeessa. Artikkelit Kespro www-sivuilla 31.1.2018. Viitattu 6.6.2020. <https://www.kespro.com/ideat-ja-inspiraatiot/artikkelit/henkilostopalveluyritykset-auttavat-horeca-alan-tyovoimatarpeessa>.

Lee Yohn, D. 2020. Brand authenticity, employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond. 13.6.2020. e-artikkeli. Viitattu 12.8.2020. <https://janet.finna.fi/>, Emerald Publishing limited.

Leinonen, A. 2019. Työnantajamielikuva vuokratyöntekijöiden näkökulmasta. Opin näytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 7.6.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019082517970>.

Lybrand, S. 2018. What Is Employer Branding and How Can It Grow Your Business. Blogi teksti Business. LinkedIn www-sivuilla 1.3.2018. Viitattu 17.10.2020. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/employer-brand/2018/employer-branding>.

Meister, J. C. & Willyerd, K. 2010. The 2020 workplace. How innovative companies attract, develop and keep tomorrow's employees today. New York: Harper Business.

Mosley, R. 2014. Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers. John Wiley & Sons Incorporated. Viitattu 26.9.2020. <https://janet.finna.fi/>, Ebook Central.

Morse, M. 2020. Employer Branding Strategies for the Covid Era. Artikkelit Hr Daily Advisor www-sivuilla 2.6.2020. Viitattu 27.9.20. <https://hrdailyadvisor.blr.com/2020/07/02/employer-branding-strategies-for-the-covid-era/>.

Mäkelä, A. 2020. Kriisissä arvot punnitaan – näistä asioista työnantajan kannattaa viestiä juuri nyt. Artikkelin Duunitorin [www-sivuilla](http://www.sivuilla) 17.4.2020. Viitattu 18.10.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/korona-viestinta-tyonantajakuva>.

Mäkelä, A. 2020. Näistä ammateista on huutava pula Suomessa – olisiko sinulla sopivaa osaamista? Artikkelin Duunitorin [www-sivuilla](http://www.sivuilla) 31.1.2020. Viitattu 3.11.2020. <https://duunitori.fi/tyoelama/osaajapula-tutkimus>.

Nedlund, E. 2020. Recruitment and retention strategies for the post-Covid workforce. Artikkelin Benefitnews [www-sivuilla](http://www.sivuilla) 7.7.2020. Viitattu 27.9.2020. <https://www.benefitnews.com/news/recruitment-and-retention-strategies-for-the-post-covid-workforce>.

Näin Suomi hakee töitä -tutkimus. 2019. Oikotie, työpaikat 25.10.2019. Ladattava tutkimus työpaikat.oikotie [www-sivuilla](http://www.sivuilla). Viitattu 1.10.2020. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/nain-suomi-hakee-toita-tutkimus>.

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P. & Laukkanen, T. 2015. Akatemiasta markkinapaikalle. Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Helsinki: Talentum.

Employer Branding And Recruitment: The Ultimate Guide. N.d. Artikkelin Recright.com [www-sivuilla](http://www.sivuilla). Viitattu 12.10.2020. <https://www.recright.com/en/employer-branding-and-recruitment/>.

Rosethorn, H. 2009. The employer brand: Keeping faith with the deal. E-kirja. Julkaisija: Gower c2009. Viitattu 22.6.2020. <https://janet.finna.fi/>.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana. Hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

Sullivan, J. 2004. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. Artikkelin Ere Recruiting intelligence [www-sivuilla](http://www.sivuilla) 23.11.2004. Viitattu 23.3.2020. <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.

The Impact of Covid-19 on Employee Engagement. 2020. Ladattava tutkimus Peakon.com [www-sivuilla](http://www.sivuilla). Viitattu 28.10.2020. <https://peakon.com/us/resources/ebooks-us/the-impact-of-covid-19-on-employee-engagement/>.

Tilannekatsaus koronaviruksesta. 2020. Julkaisu tilannepäivitys Koronakartasta Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen [www-sivuilla](http://www.sivuilla) 27.10.2019. Viitattu 27.10.2019. <https://thl.fi/fi/web/infektiotaudit-ja-rokotukset/ajankohtaista/ajankohtaista-koronaviruksesta-covid-19/tilannekatsaus-koronaviruksesta>.

Koronaepidemian vaikutukset hyvinvointiin, palveluihin ja talouteen. 2020. Terveystien ja hyvinvoinnin laitos. Seurantatiedot viikot 31-32/2020 Julkari.fi www-sivuilla 12.8.2020. Viitattu 22.8.2020. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139889/Viikko%2033-2020%20-%20Koronaepidemian%20vaikutukset%20hyvinvointiin%20palveluihin%20ja%20talouteen.pdf?sequence=23&isAllowed=y>.

Vesanen, J. 2019. Työnantajamielikuvan kehittäminen henkilöstövuokrausyrityksessä X. Opinnäytetyö, AMK. Metropolian ammattikorkeakoulu, liiketalouden tutkinto-ohjelma. Viitattu 6.6.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2019052812843>.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. e-kirja. Viitattu 13.3.2020. Helsinki: Tammi.

Vuokratyöntekijätutkimus. 2018. Ladattava tutkimus Henkilöstöpalveluyritysten liiton www-sivuilla. Viitattu 22.9.2020. <https://hpl.fi/tutkimukset/>.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hyvä vastaanottaja

Olen henkilöstöasiantuntijaksi erikoistuva liiketalouden opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötäni toimeksiantona henkilöstöpalveluyritys X:lle ja tämä kysely toimii osana tutkimustani. Tarkoitukseni on selvittää yrityksen työnantajamielikuvan tilanne Horeca eli ravintola-, hotelli- ja catering toimialalla, jonka vuoksi juuri Teidän vastauksilla on suuri merkitys tutkimuksen onnistumiselle.

Työnantajamielikuva muodostuu eri kohtaamisista yrityksen kanssa. Rekrytointiprosessilla sekä sen jälkeisellä ajalla on suuri merkitys siihen, millainen mielikuva yrityksestä jää. Kyselyssä huomioidaan myös koronavirusepidemian vaikutus mielikuvan muodostumiselle. Kyselyn tarkoituksena onkin selvittää, millaiseksi juuri Teidän mielikuvanne henkilöstöpalveluyritys X:stä työnantajana on muodostunut. Vastauksenne tähän kyselyyn on erittäin arvokasta tietoa tutkimuksen kannalta, jotta tulevaisuudessa toimintaa pystyttäisiin kehittämään.

Vastaaminen vie noin 5-6 minuuttia. Kyselyllä ei tulla keräämään henkilötietoja ja kyselyyn vastataan täysin anonymisti, joten vastaajia ei pystytä tunnistamaan. Kyselyn vastaukset analysoidaan luottamuksellisesti ja hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Kysely ja kyselyn tulokset opinnäytetyössäni julkaistaan salassapidettävänä. Ainoastaan opinnäytetyön tekijä ja yrityksen valitut edustajat pääsevät näkemään tutkimustulokset.

Kyselyyn pääset tästä linkistä: XXX

Vastausaikaa on 13.9. asti

Kiitän etukäteen suuresti kyselyyn vastaamisesta. Pysytään terveisin!

Ystävällisesti
Anni Helanen

Liite 2. Kyselyn muistutusviesti

Hyvä vastaanottaja,

olethan muistanut vastata kyselyyn, joka Teille on lähetetty viime viikolla sähköpostiin. Jos et vielä ole kerennyt vastata kyselyyn niin ei hätää, kyselyyn on aikaa vastata su 13.9 asti. Vastaaminen vie aikaa noin 5-6 minuuttia. Olen henkilöstöasiantuntijaksi erikoistuva liiketalouden opiskelija Jyväskylän ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyötäni toimeksiantona henkilöstöpalveluyritys X:lle ja tämä kysely toimii osana tutkimustani. Tarkoitukseni on selvittää yrityksen työnantajamielikuvan tilanne Horeca eli ravintola-, hotelli- ja catering toimialalla, jonka vuoksi juuri Teidän vastauksilla on suuri merkitys tutkimukseni onnistumiselle ja yritys X:n toiminnan kehittämiseksi. Kyselyn tarkoituksena onkin selvittää, millaiseksi mielikuvanne henkilöstöpalveluyritys X:stä työnantajana on muodostunut.

Kyselyllä ei tulla keräämään henkilötietoja ja kyselyyn vastataan täysin anonyymisti, joten vastaajia ei pystytä tunnistamaan. Kyselyn vastaukset analysoidaan luottamuksellisesti ja hävitetään opinnäytetyön valmistuttua. Kysely ja kyselyn tulokset opinnäytetyössäni julkaistaan salassapidettävänä. Ainoastaan opinnäytetyön tekijä ja yrityksen valitut edustajat pääsevät näkemään tutkimustulokset.

Kyselyyn pääset tästä linkistä: XXX

Suuri kiitos vastauksista jo etukäteen. Pysytään terveisin!

Ystävällisesti

Anni Helanen

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Liite 3. Webropol kysely (salassa pidettävä)

Liite 4. Maakunta (salassa pidettävä)

Liite 5. Sukupuoli (salassa pidettävä)

Liite 6. Ikäjakautuma (salassa pidettävä)

Liite 7. Työskentelyvuodet (salassa pidettävä)

Liite 8. Työtehtävät HoReCa-toimialalla (salassa pidettävä)

Liite 9. Ikäryhmien työnhakukanavat (salassa pidettävä)

Liite 10. Sosiaalisen median käyttö ikäryhmittäin (salassa pidettävä)

Liite 11. Työnhakukokemuksen arviointi (salassa pidettävä)

Liite 12. Haastattelumuoto (salassa pidettävä)

Liite 13. Henkilökohtainen haastattelukokemus (salassa pidettävä)

Liite 14. Videohaastattelukokemus (salassa pidettävä)

Liite 15. Puhelinhaastattelukokemus (salassa pidettävä)

Liite 16. Valinnan jälkeisen ajan arviointi (salassa pidettävä)

Liite 17. Työnantajan valintaan vaikuttaneet asiat (salassa pidettävä)

Liite 18. Yritys X työnantajana (salassa pidettävä)

Liite 19. Toiminnan arvioiminen poikkeustilan aikana (salassa pidettävä)

Liite 20. Suosittele muille (salassa pidettävä)

Liite 21. Vapaa sana (salassa pidettävä)