

**Yrityksen työnantajakuva selvittämässä:
hakijakokemuksesta työntekijäkokemukseen**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Liiketoiminnan kehittäminen, Hämeenlinna

Kevätlukukausi 2021

Sari Tissari

Tekijä	Sari Tissari	Vuosi 2021
Työn nimi	Yrityksen työnantajakuvaa selvittämässä: hakijakokemuksesta työntekijäkokemukseen	
Ohjaaja	Maria Lassila-Merisalo	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää tilaajaorganisaation sisäistä työnantajamielikuvaa. Tarkemmin kuvattuna tutkimuksen avulla pyrittiin saamaan selville yrityksen työntekijöiden mielipiteitä työnantajansa vahvuuksista ja kehittämisen paikoista. Lisäksi pyrittiin kartoittamaan tilaajaorganisaation rekrytointiprosessin eri vaiheita hakijakokemuksen ja työnantajakuvan välittymisen näkökulmasta. Työn teoreettisessa viitekehysessä avataan työnantajakuvan muodostumista sekä syvennytään niihin rekrytointiprosessin osiin, joiden kautta erityisesti vaikutetaan yrityksen työnantajakuvan välittymiseen.

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeen ja teemahaastatteluiden avulla. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin ensin työntekijöiden mielipiteitä sisäisestä työnantajamielikuvasta. Tulosten analysoinnin jälkeen kartoitettiin vielä teemahaastatteluiden avulla tilaajaorganisaation työnantajakuvan välittymistä rekrytointien aikana. Teemahaastatteluihin osallistuneilta selvitettiin näkemyksiä myös kyselylomaketutkimuksen tuloksista ja niiden hyödynnettävyydestä työnantajakuvan kehittämisessä.

Tulosten mukaan tilaajayrityksen merkittävimmät vahvuudet työntekijöiden mielestä liittyvät mahdollisuuden oppia uutta oman työnsä kautta, kokemukseen työn merkityksellisyydestä, tyytyväisyyteen oman tiimin työskentelykulttuuria kohtaan ja tunteeseen, että omaan työhön pystyy vaikuttamaan. Kehittämisen kohteeksi nousivat työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisääminen organisaation asioihin sekä perehdyttämisen kehittäminen. Teemahaastatteluun osallistuneiden mielestä kyselytutkimuksessa esille nousseita asioita voisi hyvinkin hyödyntää ulkoista

työnantajakuva kehitettäessä. Haastatteluissa nousi myös esille, että yrityksessä voitaisiin kiinnittää enemmän huomiota työnantajakuvan välittämiseen rekrytointien kautta sekä hakijakokemusta tulisi ryhtyä mittaamaan.

Avainsanat työnantajakuva, sisäinen työnantajamielikuva, rekrytointi, hakijakokemus

Sivut 179 sivua ja liitteitä 13 sivua

Business development

Abstract

Hämeenlinna

Author	Sari Tissari	Year 2021
Subject	Exploring the Employer Image: from Candidate Experience to Employee Experience	
Supervisor	Maria Lassila-Merisalo	

ABSTRACT

The aim of the thesis was to find out what kind of employer image company has internally when asked from its employees. The purpose was to find out employer's strengths and development targets. In addition, an attempt was clarifying how the candidate experience and the employer image comes true in organizations recruitment process. The theoretical framework of the study describes what is employer image and those parts of recruitment process that has influence of company's employer image.

The study was conducted with questionnaire and theme interviews. The questionnaire was used to find out the opinions of the employees about the internal image of the employer. After analyzing the results of questionnaire, the researcher found out using the method of theme interviews how the employer image appears in organizations recruitment process. In theme interviews, the researcher also asked the views of the interviewees about survey results and their usability in developing the image of the employer.

According to the results, employees think that the most significant strengths of the company are related to the opportunity to learn new things through their own work, experience of the relevance of the work, satisfaction with work culture in teams and that they can influence on how to manage own work. The object of the development was to increase the employee's opportunities to influence the organization's affairs and to develop orientation process. Also, according to the participants in the theme interviews, the results of the questionnaire could be useful when developing an external employer image. The Interviewees also highlighted that the company could pay more attention to the emergence of the employer image

through recruitment process and that the candidate experience should be measured in the future.

Keywords Employer image, employer image inside the company, recruitment, candidate experience.

Pages 179 pages and appendices 13 pages

Sisälllys

1	Johdanto	1
2	Työnantajabrändi vai työnantajamielikuva	4
2.1	Työnantajakuva elementtejä	8
2.2	Ulkoisen työnantajamielikuva	11
2.2.1	Unelmien työnantaja	13
2.3	Sisäinen työnantajamielikuva	16
2.3.1	Organisaatiokulttuuri	20
2.3.2	Työntekijäkokemus	22
2.3.3	Sisäisen työnantajamielikuvan kartoittaminen	25
2.4	Työnantajakuva rakentaminen	28
3	Työnantajakuva ja rekrytointi	32
3.1	Hakijakokemus	33
3.2	Työpaikkailmoitus	37
3.2.1	Työpaikkailmoittelun kanavat	39
3.2.2	Rekrytointimarkkinointi	41
3.3	Hakeminen tehtävään	43
3.3.1	Työnhaku mobiililaitteilla	45
3.3.2	Anonyymirekrytointi	46
3.4	Hakijaviestintä	49
3.5	Haastattelu	51
4	Tutkimuksen toteutus	52
4.1	Määrällinen tutkimusmenetelmä	54
4.2	Laadullinen tutkimusmenetelmä	58
4.3	Tutkimuksen aikataulu ja toteuttaminen	60
4.4	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	64
5	Tutkimuksen tulokset	66
5.1	Kyselytutkimuksen tulokset	67
5.1.1	eNPS	69
5.1.2	Työympäristö	71
5.1.3	Palkka, edut, työhyvinvointi ja perehdyttäminen	73
5.1.4	Osaaminen ja oppiminen	76
5.1.5	Työn merkityksellisyys ja vaikutusmahdollisuudet	79
5.1.6	Esimiestyö, työ ja vapaa-aika sekä tuotteet ja palvelut	83

5.1.7	Visio, arvot, strategia ja vastuullisuus.....	86
5.1.8	Tärkeimpiä asioita työelämässä	89
5.1.9	Ilon ja inspiraation lähteet	90
5.1.10	Tulevaisuuden osaamisen kehittämisen tarpeet	91
5.1.11	Jos Yritys X olisi henkilö, millainen henkilö se olisi	91
5.1.12	Organisaatiokulttuuri	92
5.1.13	Asioita, joita Yritys X:ssä tulisi kehittää.....	95
5.1.14	Työpaikan vaihtoihteet ja siinä käytetyt kanavat	96
5.1.15	Sosiaalisen median kanavat	97
5.2	Kyselyn vastausten vertailu taustamuuttujien mukaan	98
5.2.1	län vaikutus mielipiteisiin.....	100
5.2.2	Työskentelyajan vaikutus mielipiteisiin	104
5.2.3	Esimiesaseman vaikutus mielipiteisiin	105
5.3	Teemahaastatteluissa käsitellyt teemat	109
5.3.1	Kyselytutkimuksen tulosten läpikäynti	109
5.3.2	Tulosten hyödynnettävyys tulevilla rekrytoinneilla	110
5.3.3	Työnantajakuva rekrytoinneilla	111
5.3.4	Hakijakokemus	112
5.3.5	Rekrytointiprosessin onnistumiset ja kehittämisen paikat.....	113
6	Tutkimustulosten tarkastelu teoriaan peilaten ja pohdinta	114
6.1	Sisäinen työnantajamielikuva Yritys X:ssä	115
6.1.1	Yritys X:n vahvuudet	116
6.1.2	Yritys X:n kehittämisen kohteet	122
6.2	Ulkoinen työnantajamielikuva Yritys X:ssä	132
6.3	Työnantajakuva ja rekrytointi Yritys X:ssä	133
6.3.1	Hakijakokemus	134
6.3.2	Työpaikkailmoitus	136
6.3.3	Rekrytointimarkkinointi	138
6.3.4	Hakeminen tehtävään, hakijaviestintä ja haastattelu	141
6.4	Työnantajakuvan rakentaminen Yritys X:ssä	143
7	Johtopäätökset	146
	Lähteet.....	150

Liitteet

Liite 1 Kyselylomake työntekijöille

Liite 2 Teemahaastattelun runko

1 Johdanto

Tänä päivänä osaavien työntekijöiden houkuttelu ja pitäminen ovat haastavampaa kuin koskaan aiemmin. ManpowerGroupin tekemän Osaajapula 2019-tutkimuksen mukaan suomalaisista työnantajista 67 % raportoi vaikeuksista täyttää avoimia tehtäviä. Vain vuotta aiemmin luku oli 47 %. Pula hakijoista on yksi syy siihen, että tehtäviin ei löydy työntekijöitä. Globaalistikin hieman yli puolet (54%) kyselyyn vastanneista yrityksistä kertoo rekrytointivaikeuksistaan. (Manpower, n.d.) Työnantajakuvan rakentaminen on yksi työnantajan keinoista vaikuttaa pitkällä aikavälillä näihin rekrytointivaikeuksiin ja se on väline taistelussa parhaista osaajista (Salli & Takatalo, 2014, s. 41-42).

Systemaattisella työnantajakuvan rakentamisella pyritään siis vaikuttamaan yrityksen tavoittelemien osaajien houkutteluun sekä nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen. ManpowerGroup julkaisi myös toisen raportin Osaajapula 2019-tutkimuksen ohella ja tässä ”What Workers Want” -kyselyssä tiedusteltiin työntekijöiden työelämäodotuksia, toiveita ja vaatimuksia. Raportin viesti työnantajille oli selkeä. Heidän tulee oppia ymmärtämään paremmin eri sukupolvien ja eri työuriansa vaiheissa olevien työntekijöiden odotuksia ja elämäntilanteita sekä tuottaa näihin peilaten mahdollisimman yksilöllisiä ratkaisuja. Näin ollen työnantajakuvatyöskentelyn tarkoituksena on yhtäältä nykyisten työntekijöiden kiinni pitäminen sekä heillä työnantajastaan ja työpaikastaan olevien käsitysten ja kokemusten selvittäminen sekä muokkaaminen. Ja toisaalta uusien, yrityksen toiminnan kannalta relevanttia osaamista tarjoavien, työntekijöiden houkuttelevaaminen. (Salli & Takatalo, 2014, s. 42-43; Manpower n.d.; Toivola, 2019) Työnantajakuva, sen selvittäminen ja kehittäminen, jakautuukin tämän myötä sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajamielikuvaan. (Korpi, Laine & Soljasalo, 2012, s. 67-69)

Työnantajakuvan muodostumisessa yrityksen rekrytointikäytännöt ovat erittäin merkittävässä osassa, ja rekrytointi tulisi nähdä erinomaisena mahdollisuutena vaikuttaa työnantajasta välittyvään vaikutelmaan. Rekrytointiprosessin eri vaiheita yrityksen olisi hyvä tarkastella kriittisesti ja pohtia minkälaista mielikuvaa esim. työpaikkailmoituksen tai hakijaviestinnän välityksellä tarjoillaan. (Salli & Takatalo, 2014, s. 43-44) Kun työntekijä päättää vaihtaa työpaikkaa, mielikuvat ja aiemmat kokemukset yrityksestä ovat tärkeimpiä

tekijöitä (Duunitori, 2020b). Duunitorin teettämän Suuri työnhakijatutkimus 2020 mukaan noin puolet (46%) vastaajista kertoi rekrytointiprosessin sujumisen vaikuttavan mielikuvaan työnantajasta ja 51 prosenttia kertoo taustatietojen ja aiempien kokemusten vaikuttavan eniten työnantajamielikuvaan. Erityisesti paljon rekrytoivilla yrityksillä voi olla jopa viikoittain mahdollisuus rakentaa työnantajakuvaansa rekrytointien ja niiden kautta syntyvien hakijakokemusten myötä. Mitä enemmän rekrytointeja yrityksellä on, sitä suuremmassa roolissa on hakijakokemus ja sen myötä syntyvät työnantajakuvalliset vaikutukset. (Rantanen, 2019a) Duunitorin teettämän työnantajille suunnatun Kansallisen rekrytointitutkimuksen 2020 mukaan 91 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että hyvä työnantajamielikuva on ratkaisevaa rekrytointien onnistumisen kannalta. Kaijala (2016, luku 3) kiteyttää, että yrityskuva, työntekijäkokemukset ja työnantajabrändi ratkaisevat, kun kilpaillaan osaajista. Hän jatkaa TalentPoolin selvittäneen vuonna 2014, että 41 prosenttia työnhakijoista etsii tietoa yrityskulttuurista, ennen kuin hakee tehtävään.

Kiinnostukseni organisaatioiden ulkoista työnantajamielikuvaa kohtaan syntyi jo vuosia sitten edellisessä työpaikassani, jossa toimin rekrytoijana eli työnantajan ja työnhakijoiden kohtaamisen rajapinnassa. Työnantajamielikuvan välittäminen oli osa jokapäiväistä tekemistäni ja omalla toiminnallani ymmärsin olevan merkittävää vaikutusta työnantajastani välittyvään vaikutelmaan. Se, miten itse kommunikoin ja olin yhteydessä rekrytointien ja sijaisvälityksen kautta työnhakijoihimme, vaikutti suuresti hakijakokemukseen ja sitä kautta välittyvään työnantajakuvaan. Työssäni rekrytoijana, sekä toimiessani esimiesten tukena rekrytoinneissa, näin monen tasoisia työpaikkailmoituksia, esimiesten toimesta tapahtuvia hyviä ja huonoja työnhakijakohtaamisia sekä erinomaista että olematonta hakijaviestintää. Nämä toimet tai toimeettomuus saivat minut pohtimaan työnantajakuva laajemmin, mitä asioita siihen liittyy ja millä tavoin siihen voidaan vaikuttaa.

Toimeksiantajana tämän opinnäytetyön tutkimuksessa toimi Yritys X ja tarkemmin kuvattuna organisaation brändistä vastaava yksikkö. Toimeksiantaja on kansainvälinen organisaatio mutta opinnäytetyön tutkimus- ja pohdita-osiot rajattiin koskemaan kotimaisia yhtiöitä. Organisaatiolle aihe oli erittäin ajankohtainen ja näkyi myös heidän uudessa strategiassansa (kaudelle 2020-2023) yhtenä strategisena tavoitteena. Tässä strategisessa tavoitteessa viitataan niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin työnantajakuvaan ja organisaatio tavoittelee alan halutuinta ja merkityksellisintä työpaikkaa. Erityisesti vuodesta 2020 lähtien, yrityksessä on

tehty sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan liittyviä monenlaisia toimenpiteitä ja tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi tarkentui sisäisen työnantajamielikuvan tutkiminen sekä miten työnantajakuvaan liittyviä seikkoja huomioidaan rekrytoinneissa. Tavoitteena oli selvittää organisaation vahvuuksia ja kehittämiskohteita nykyisten työntekijöiden näkökulmasta ja tämän lisäksi rekrytointien ja työnantajakuvan yhteyttä. Vahvuuksien ja kehittämiskohteiden selvittämisen avulla voitaneen vaikuttaa toimenpiteisiin, joilla nykyiset työntekijät viihtyvät työssään paremmin ja näin ollen puhuvat työnantajastaan positiiviseen ja ylpeään sävyyn. Lisäksi organisaation työntekijöiden mielipiteiden selvittäminen työnantajansa vahvuuksista ja kehittämiskohteista auttaa työnantajakuvan rakentamisessa rekrytoinneissa; viestittää aitoja ja todellisia asioita, joiden takana yrityksen henkilökunta voi myös seistä.

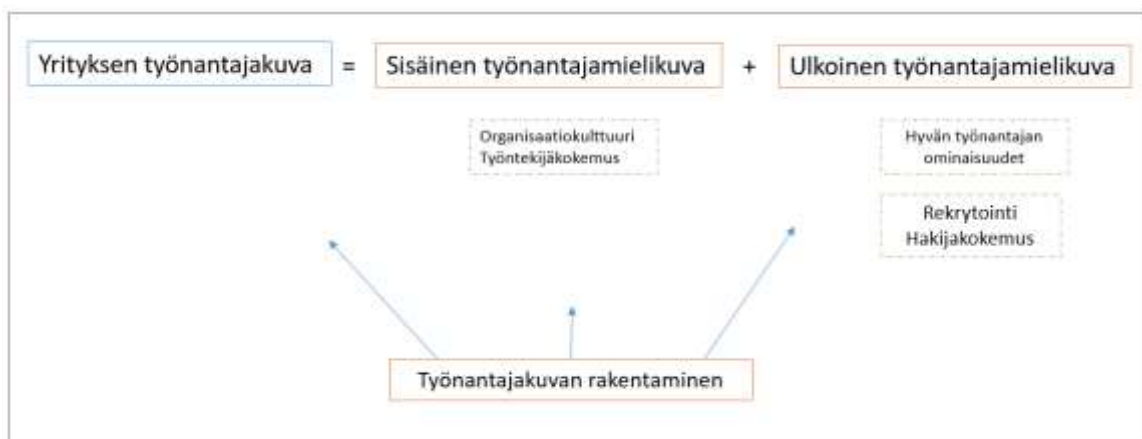
Rekrytointien näkökulmasta työnantajan vahvuuksien ja kehityskohteiden selvittäminen on tärkeää. Toimeksiantajan organisaatiossa työskentelee vajaa tuhat työntekijää ja isossa organisaatiossa rekrytoinnit kuuluvat esimiesten arkeen. Vuoden 2019 aikana Yritys X:ssä oli tehty 40 rekrytointia, joissa avoimia työpaikkoja oli ollut 46 kpl ja vuoden 2020 aikana rekrytointeja oli 23 kpl ja avoimia työpaikkoja näissä rekrytoinneissa oli 37 kappaletta (Yritys X, HR-koordinaattori, 2020). Organisaatiossa on hajautettu rekrytointimalli ja ainoastaan rekrytointien julkaisu on keskitettyä tekemistä (Yritys X, HR-koordinaattori, 2020). Näin ollen onnistuneiden rekrytointien sekä työnantajakuvan kannalta olisi tärkeää, että esimiehillä olisi konkreettisia tuloksia tiiminsä ajatuksista liittyen vahvuuksiin sekä kehittämisen paikkoihin ja he pystyisivät näin ollen välittämään rekrytointiprosessiensa aikana totuudenmukaista kuvaa työnantajasta, työyhteisöstä ja tiimistään.

Tutkimuskysymyksiksi viitoittamaan tutkimusta valikoituivat:

1. Millainen on Yritys X:n työntekijöiden näkemys sisäisestä työnantajamielikuvasta?
 - vahvuudet
 - kehittämisen paikat
2. Miten Yritys X:ssä huomioidaan työnantajakuvaan liittyviä seikkoja rekrytoinneissa?

Tässä opinnäytetyössä käytetään termiä työnantajakuva, jonka nähdään koostuvan sisäisestä ja ulkoisesta työnantajamielikuvasta. Teoriaosiossa sisäistä työnantajamielikuvaa avataan organisaatiokulttuurin, työntekijäkokemuksen sekä sisäisen työnantajamielikuvan selvittämisen kautta. Ulkoisen työnantajamielikuvan osalta asiaa tarkastellaan mm. siitä näkökulmasta, mitä työpaikan vaihtajat etsivät ja millaisia asioita he pyrkivät selvittämään uudesta potentiaalisesta työnantajasta. Työnantajakuvan rakentamista ja kehittämistä sivutaan myös hieman. Lisäksi tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa avataan rekrytointiprosessin osasten kautta välittyvää työnantajakuvaa ja vaikutuksia hakijakokemukseen.

Kuva 1. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys



2 Työnantajabrändi vai työnantajamielikuva

Osaajapulasta puhutaan monilla toimialoilla ja samalla ammattitaitoisen henkilöstön on ymmärretty olevan organisaatioiden yksi kilpailu- ja menestystekijöistä. Nykymaailmassa yhä tärkeämmäksi elementiksi kilpailtaessa työntekijöistä on tullut työnantajakuva. Parhaiden osaajien huomion kiinnittämiseen ja muista työnantajista erottautumiseen tarvitaan houkuttelevaa työnantajakuvaa tai työnantajabrändiä. Tietyillä aloilla vallitsee työnhakijan markkinat ja osaajia houkutellessa monin eri tavoin, joista esim. johtaminen ja organisaatiokulttuuri ovat tänä päivänä merkittäviä osa-alueita. Sitran Työelämä tutkimus 2017 mukaan 52 prosenttia vastaajista vastasi kysymykseen ”Oletteko harkinnut työpaikan vaihtoa?”, ”En mutta voisin harkita, jos sopiva tulisi vastaan”. Mielikuva yrityksestä on yksi tärkeimmistä tekijöistä, kun työntekijät päättävät vaihtaa työpaikkaa. (RecRight 2017, s. 2;

Kenni 2011). Tässä opinnäytetyössä perehdytään työnantajakuvaan, joka Korpin, Laineen ja Soljasalon (2012, s. 66) mukaan tarkoittaa sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy sen työntekijöille ja työnhakijoille.

Welsing (2006, s. 31) toteaa, että organisaatiot ovat alkaneet tiedostaa enenevässä määrin työnantajabrändin (employer brand) tärkeyden. Sillä tarkoitetaan hänen mukaansa yrityskuvaa, jollaista organisaatio työnantajana edustaa. Kyse on siitä mitä organisaatio viestii olemassa oleville työntekijöille ja toisaalta mitä se viestii potentiaalisille työnhakijoille (Welsing, 2006, s. 31). Työnantajabrändiä ei ole helppo määritellä yksiselitteisesti pohtii Welsing (2006, s. 31) ja jatkaa, että työstämällä työnantajabrändiään yritykset pyrkivät saavuttamaan tai säilyttämään organisaationsa houkuttelevana työnantajana työnhakijoille. Aivan kuten tuotteen tai palvelun brändiin liittyy asiakkaille tärkeitä arvoja, työnantajabrändi sisältää arvoja, jotka ovat tärkeitä työnhakijoille. Työnantajabrändi vastaa esimerkiksi kysymyksiin kuten, miksi työntekijät (jo olemassa olevat sekä uudet potentiaaliset) haluavat työskennellä organisaatiossamme, miksi työntekijät puhuvat positiiviseen sävyyn työnantajastaan tai miksi entiset työntekijät palaavat takaisin yritykseen töihin. Näin ollen työnantajabrändi perustuu pitkälti yrityksen arvoihin. (Welsing, 2006, s. 31-32)

Juholin (2008, s. 274) lähestyy asiaa maineen kautta. Hänen mukaansa maine syntyy siitä, mitä tehdään ja mitä puhutaan. Juholin (2008, s. 274) määrittelee maineen aineettomana pääomana, jonka varassa lepäävät organisaation toimintaedellytykset ja menestys. Maine tarkentuu työnantajamaineeksi, joka Juholinin (2008, s. 274, 278) mukaan on hyvän henkilöstön pitämisen ja saamisen elinehto. Hyvämaineinen yritys saa määrällisesti paljon ja laadullisesti korkeatasoisia työhakemuksia, hän toteaa ja jatkaa, että työnantajamaine vaikuttaa siihen, millainen vetovoima organisaatiolla on työpaikan etsijöiden ja vaihtajien keskuudessa. Juholin (2008, s. 277) selventää vielä maineen ja imagon eroa niin, että työnantajamaine on pysyvämpi ilmiö kuin satunnaisiin vaikutelmiin perustuva imago. Imago voi vaihdella nopeastikin hyvään tai huonoon suuntaan. Maine puolestaan rakentuu ajan kanssa ja vaatii kokemuksia, omia tai muiden, sekä tietoa.

Maineen sijaan nykyään kuulee puhuttavan pääsääntöisesti työnantajamielikuvasta (employer image) ja työnantajabrändistä (employer brand). Työnantajamielikuvalla ja -brändillä on eroa, vaikka ne vielä hyvin usein mielletään samaksi asiaksi. (Rantanen, 2019f)

Paljon käytetään myös termiä työnantajakuva, joka omien tulkintojeni mukaan usein kattaa sekä työnantajamielikuvaan että –brändiin liittyviä asioita ja samoilla linjoilla on myös Luukka (2019, s. 135) kuvatessaan työnantajakuva-termiä rehellisimpänä ilmaisuna, jolla kuvataan yrityskulttuurin heijastumaa. Rantasen (2017b) mukaan brändi on visuaalinen kertomus, joka ilmentyy mm. logoilla, fonteilla, kuvamaailmalla ja iskulauseilla. Erityisesti työnantajabrändin rakentamiseen liittyvät urasivut, työpaikkailmoitukset, uratarinat, HR-markkinointiviestinnässä käytettävät kuvat, tekstien viestinnällinen syvyys, informatiivisuus ja uskottavuus. Mäkinen, Kahri & Kahri (2010, s. 15-16) kertaavat, että alun pitäen brändit syntyivät kulutustavaroiden markkinoille mutta tänä päivänä brändejä löytyy yrityksen kuluttajille tarjoamista sekä yrityksen yrityksille tarjoamista liiketoiminnoista, että tuotteista ja palveluista. Brändi voi olla niin ikään yrityksellä, ihmisellä, puolueella, valtiolla tai esim. tapahtumalla. Rantanen (2017b) jatkaa, että työnantajabrändi on tietoisesti rakennettua ilmettä ja sanomaa yrityksestä työnantajana. Työnantajabrändillä siis tarkoitetaan organisaation identiteettiä ja mainetta työntekeksen paikkana (Rantanen, 2018a). Brändi on mielikuva ja aineetonta omaisuutta, joka sijaitsee aina vastaanottajan pään sisällä. Se on henkilöllä olemassa olevien mielikuvien ja tietojen summa, esim. tuotteesta, palvelusta, yrityksestä, henkilöstä, tapahtumasta jne. Tämän takia brändi on aina ”totta”, vaikka se ei olisikaan sen mukainen, millaiseksi organisaatio on sen määritellyt. (Mäkinen ym. 2010, s. 5, 15) von Hertzen (2006, s. 17, 91) täsmentää, että brändin tavoitteena on erottautuminen. Oman brändin rakentaminen on keino erottautua kilpailijoista ja tämän vuoksi nykyään yrityksille välttämätöntä. Toisin sanoen brändien merkitys korostuu tiukasti kilpailuilla aloilla, kilpaillaanpa sitten asiakkaista tai työnhakijoista. Brändien tarkoituksena on luoda lojaalisuutta ja pitkäaikaisia suhteita kohderyhmänsä kanssa. (Mäkinen ym., 2010, s. 14) Brändien avulla vaikutetaan nimenomaan tunteisiin, sillä ihminen tekee päätöksiä tunteella ja perustelee tekemänsä päätökset itselleen järjellä (Ruokolainen, 2020, s. 16).

Työnantajamielikuva eroaa työnantajabrändistä. Mielikuvan myötä henkilö tunnistaa ko. yrityksen kuullessaan tämän nimen tai nähdessään yrityksen logon. Hänellä on siis käsitys siitä, että tällainen yritys on olemassa. Työnantajamielikuvan myötä henkilö saattaa tunnistaa jopa toimialan, jolla yritys toimii tai muistaa lukeneensa jotain yrityksestä tai kuulleen siitä tuttavaltaan. (Rantanen, 2019f) Wikipedia (2020) määrittelee mielikuvan olevan havainnon kaltainen elämys ja näköaivoalueen muodostama muistinvarainen kuvaus. Näin ollen henkilö on tietoinen yrityksestä mutta yritys on yksi muiden joukossa. Kun

henkilöllä on mielikuva yrityksestä, häneltä puuttuu kuitenkin tunneside kyseiseen yritykseen ja tässä mielessä työnantajamielikuva eroaa –brändistä. Kun yritys on kyennyt rakentamaan itselleen työnantajabrändin, se puhuttelee, vakuuttaa ja vetoaa yleisönsä jäseniin. Yrityksen onnistuttua luomaan tunnesiteen tarkkaan valittuun kohdeyleisöön, yleisön jäsenet suosivat yritystä esim. valintatilanteissa, kuten työpaikan valinnassa. (Rantanen, 2019f) Kuten Mäkisen ym. (2010, s. 14) mukaan, brändin tarkoituksena on luoda yleisössään sitoutuneisuutta ja erottaa samankaltaisetkin tuotteet toisistaan, on niin ikään Rantasen (2019f) mukaan työnantajabrändin tarkoitus synnyttää mieltymys valitussa kohderyhmässä juuri tätä organisaatiota kohtaan ja erottaa yritys muista. Tämän myötä kohderyhmän jäsenet todennäköisesti seuraavat yrityksen toimia ja sen työntekijöitä sekä lukevat heidän blogijulkaisujaan ja katsovat julkaistuja valokuvia ja videoita. Kun kohderyhmän jäsenestä tulee työnhakija, hän todennäköisesti selvittää, olisiko kyseisellä organisaatiolla tarjota hänelle työtä. (Rantanen, 2019f) Työnantajamielikuva on siis mielikuva yrityksestä ja mielikuvat syntyvät omista ja tuttaviemme kokemuksista tai mitä on kuultu tai luettu jostain. Mielikuvissa kokemukset muuntuvat todeksi päässämme ja käsitykseksi siitä, millainen ko. yritys on työpaikkana. (Rantanen, 2017b) Organisaation pohtiessa, pyrkiikö toimillaan vaikuttamaan yleiseen tietoisuuteen eli työnantajamielikuvaan vai pyrkiikö synnyttämään pitkäaikaisen suhteen ja tunnesiteen valitun kohdejoukon keskuudessa, vaikuttaa tähän se, kuinka paljon yrityksellä on tarvetta esim. rekrytoida uutta henkilöstä ja kuinka kilpaillussa osaajamarkkinassa yritys toimii. Sellaiset organisaatiot, jotka palkkaavat äärimmäisen harvoin uusia työntekijöitä, tuskin hyötyvät työnantajabrändin rakentamisesta mutta yritys, joka kärsii osaajapulasta ja rekrytointitarvetta on usein, todennäköisesti löytää avun työnantajabrändin kehittämisestä. (Rantanen, 2019f)

Kun puhutaan brändin rakentamisesta, tarkoitetaan sillä sitä työtä, jota organisaatiossa tehdään, jotta tarkkaan valitun kohderyhmän ajatuksissa yrityksen brändi olisi mahdollisimman paljon sen mukainen, jollainen yritys sen haluaisi olevan. Toisin sanoen yrityksen johdon tulee ensin asettaa tavoitemielikuva ja tämän jälkeen määritellä brändin rakentamisen pohjaksi sellaiset asiat, joissa haluaa oman kohderyhmänsä silmissä olla tunnettu ja joiden avulla se voi erottautua kilpailijoistaan. (Mäkinen, Kahri & Kahri, 2010, s. 5; Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen, 2016, s. 39) Ahlroth (2017, s. 159) kuvailee, että työnantajakuvan rakentaminen on ollut viime vuosiin saakka mukavaa oheistoimintaa, joka on usein kuulunut rekrytointin parissa työskenteleville. Mutta ei ole sitä enää. Myös hänen

mukaansa työnantajakuvan rakentaminen on organisaation menestymisen edellytys taistelussa parhaista osaajista. Kasvua havittelevat organisaatiot eivät voi enää vain odotella, että parhaat osaajat hakeutuisivat sen luokse. Lisäksi Ahlroth (2017, s. 159-160) kommentoi, että ei ole lainkaan poikkeuksellista, että yrityksen johto on harhaisen ylioptimistinen työnantajakuvansa suhteen ja jatkaa, että ennen työnantajakuvaan liittyviä asioita pohdittiin oman toimen ohessa, jos ehdittiin, mutta nykyään se on yhä useammin kokopäiväistä työtä. Tänä päivänä organisaatiot tarvitsevat näkyvyyttä ja sosiaalisen median hyödyntäminen työnantajakuvan kirkastamisessa on lisääntynyt suuresti. Ahlroth (2017, s. 160) ohjeistaa, että tarvitaan työyhteisöstä kumpuavia todellisia kokemuksia ja tarinoita, jotka taitavasti viestittynä saavat potentiaalisen työnhakijan sydämen sykkimään. Tarvitaan tunneside hakijoiden ja organisaation välille sekä erottuvuutta muista. Työnantajakuvan pitää olla uskottava niin sisältä kuin ulkopuoleltakin. (Ahlroth, 2017, s.160)

2.1 Työnantajakuvan elementtejä

Monsterin tekemän Työnantajamielikuva 2018-kyselytutkimuksen mukaan työnantajakuva rakentuu nykyisen henkilöstön tyytyväisyydestä, aitoudesta ja tarinoista. Sen taustalla ovat yrityksen arvot ja identiteetti ja näiden lisäksi työnantajakuva heijastuu koko yrityksen toiminnasta. Monsterin Työnantajamielikuva 2018 -kyselytutkimuksen aineiston mukaan työnantajakuva rakentuu systemaattisesta ja hyvin suunnitellusta viestinnästä, hakijakokemuksesta sekä näkyvyydestä/aktiivisuudesta.

Kuva 2. Työnantajakuvan elementtejä (Monsterin työnantajamielikuva 2018 -kyselytutkimus)



Monsterin ja Digitalist Groupin tammikuussa 2018 toteuttamaan kyselytutkimukseen vastasi 567 työnantajan edustajaa erisuuruisista organisaatioista eri toimialoilta ympäri Suomen. Tutkimuksessa selvitettiin miten organisaatiot rakentavat työnantajakuvaansa ja mitä asioita tähän liittyen koetaan haasteelliseksi. Vastausten mukaan 97 prosenttia vastaajista näki, että työnantajakuvalla on erittäin paljon tai melko paljon merkitystä, kun puhutaan rekrytoinnin onnistumisesta. Työnantajakuvan rakentamisessa vastaajat kokivat, että rekrytointiviestintä ja sen kehittäminen työnantajakuvaa tukevaksi, on yksi tärkeimmistä yksittäisistä teoista, johon aiotaan tulevaisuudessa panostaa. Kyselytutkimuksen vastaajista reilu puolet (57%) kertoi yrityksen panostavan sisältömarkkinointiin. Sisältömarkkinoinnin avulla on tarkoitus kertoa yrityskulttuurista ja työnantajalupauksesta. Kyselyn vastaajista 65 prosenttia ymmärsi hyvän työnantajakuvan perustuvan aitouteen ja työntekijöiden tuottamaan sisältöön aiotaan panostaa. Työnantajakuvan tärkeys korostui vastaajien mukaan erityisesti teknisillä toimialoilla ja ohjelmistotaloissa. Eli toimialoilla, joilla on pulaa työntekijöistä Monsterin lehdistötiedotteen (2018) mukaan. Myös Kaijala (2016, luku 3) kirjoittaa haastateltuaan Susanna Rantasta, joka oman yrityksensä kautta työskentelee teknologiayritysten työnantajakuvien parissa, että työnantajakuvan merkitys teknologiasektorilla on äärimmäisen tärkeä. Rantanen jatkaa Kaijalan (2016, luku 3) haastattelussa, että pienillä ja tuntemattomilla teknologiayrityksillä ei ole mahdollisuutta pärjätä työntekijämarkkinoilla ilman panostuksia työnantajakuvaan. Haastattelussa Rantasen mukaan tuntematon tai

huonomainen yritys ei saa hyviä tekijöitä ainakaan pääkaupunkiseudulla, sillä kilpailu on erityisen kovaa. Hän kuvaa, että käynnissä on talent war ja teknologiarekrytoinneissa ei päde samat säännöt kuin muilla toimialoilla.

Työnantajakuvan voidaan ajatella jakaantuvan kahteen osaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu yrityksen sisällä eli on sitä, miten sen nykyiset työntekijät näkevät ja kokevat työnantajansa. Ulkoinen työnantajamielikuva koostuu organisaation ulkopuolisten henkilöiden saamasta kuvasta yrityksestä työnantajana. Ulkopuolisten henkilöiden joukkoon kuuluvat muutkin sidosryhmät kuin vain työnhakijat. Myös asiakkaat, yhteistyökumppanit tai yrityksen työntekijöiden läheiset kuuluvat tähän ryhmään. Näin ollen työnantajakuvalla on paljon merkitystä myös liiketoiminnallisessa mielessä, ei ainoastaan rekrytointitilanteissa. Kun yritys etsii parasta alihankkijaa tai yhteistyökumppania, voi työnantajakuvalla olla merkittävä rooli. (Korpi ym. 2012, 67.) Myös Laine (2015) jakaa työnantajakuvan syntymisen ulkoiseen ja sisäiseen kokemukseen. Ulkoinen kokemus on mielikuva, joka hänen mukaansa perustuu viralliseen sekä epäviralliseen tietoon, jota yrityksestä löytyy. Ulkoinen kokemus syntyy siellä missä ihmiset ovat läsnä ja missä yrityksestä puhutaan. Työnhakijakokemus on yksi merkittävimmin ulkoiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä. Laine (2015) näkee niin ikään myös sisäisen työnantajamielikuvan syntyvän sekä virallisen että epävirallisen tiedon kautta. Epävirallinen tieto perustuu nykyisten mutta myös mahdollisesti entisten työntekijöiden jakamiin kokemuksiin.

Kuva 3. Työnantajamielikuvan synty – Employer Brand journey (Laine, 2015)



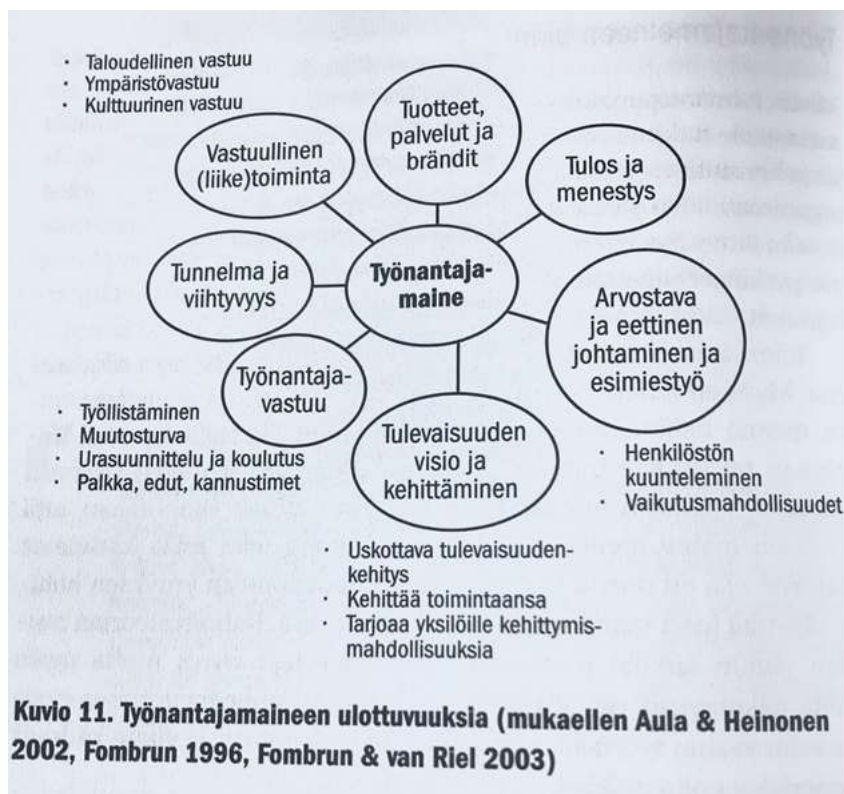
2.2 Ulkoinen työnantajamielikuva

Kaijala & Tolvanen (2020, s. 64) määrittelevät ulkoisen työnantajamielikuvan olevan sisäisen työnantajamielikuvan heijastuma, joka välittyy ulospäin. Juholin (2008, s. 275) pohtii ulkoista työnantajamielikuvaa maineen kautta ja toteaa, että ulkoa katsottuna maine on se arvio, jonka esimerkiksi potentiaaliset työnhakijat ja muut sidosryhmät organisaatiolle antavat. Yleensä nämä tahot arvioivat miten kiinnostava, vastuullinen tai arvostettu työnantaja kyseinen organisaatio on. Laine (2015) määrittelee ulkoisen mielikuvan organisaatiosta alkavan syntyä jo ennen kuin henkilö on kiinnostunut yrityksestä työnantajana. Mielikuvia syntyy yritysimagon tai brändi-imagojen pohjalta sekä uutisten, verkkosivujen, yrityksen tuotteiden ja palveluiden sekä asiakaskokemuksien kautta. Nämä kokemukset ja mielikuvat vaikuttavat taustalla, mikäli henkilö kiinnostuu tulevaisuudessa organisaatiosta työnantajana ja päätyy työnhakuun yritykseen. Rekrytointi ja siihen liittyvät käytänteet luovatkin vahvasti ulkoista työnantajamielikuvaa. Rekrytointimarkkinoinnilla pyritään luomaan houkuttelevaa vaikutelmaa työnantajasta potentiaalisille työnhakijoille siinä määrin, että nämä päättävät hakea yritykseen töihin. Kun henkilö kiinnostuu yrityksestä työnantajana, hän todennäköisesti alkaa etsiä tietoa organisaatiosta sen urasivujen, uratarinoiden ja

sosiaalisesta mediasta löytyvän yritysprofiilin ja yrityksen työntekijäprofiilien kautta. (Laine, 2015) Luvussa 3 avataan tarkemmin rekrytointiprosessin eri vaiheiden vaikutuksesta työnantajakuvaan.

Juholin (2009, s. 279-281) määrittelee työnantajamaineen ulottuvuuksia hyvän työnantajan ominaisuuksilla, joita ovat arvostava ja eettinen johtaminen ja esimiestyö (henkilöstön kuunteleminen ja vaikutusmahdollisuudet), tulos ja menestys, tunnelma ja viihtyvyys, työnantajavastuu (mm. urasuunnittelu, koulutus, palkka, edut, kannustimet), tuotteet/palvelut/brändit, vastuullinen liiketoiminta (taloudellinen, kulttuurinen ja ympäristövastuu) sekä tulevaisuuden visio ja kehittäminen (yrityksellä on uskottava tulevaisuuden kehitys sekä se kehittää toimintaansa ja tarjoaa työntekijöilleen kehittymismahdollisuuksia).

Kuva 4. Työnantajamaineen ulottuvuudet (Juholin, 2009, s. 280)



Juholin (2009, s. 280) avaa työnantajamaineen ulottuvuuksia niin, että organisaatiolle suotuisa maine muodostuu hyvistä tuloksista ja menestyksestä. Lisäksi tänä päivänä erityisesti vastuullinen liiketoiminta muodostaa ison osan työnantajan maineesta, kun ilmasto ja ympäristöä koskevat asiat ovat paljon esillä sekä näiden ohella taloudellisesta ja

henkilöstövastuusta puhutaan myös enemmän. Globalisaation ja työvoimapulan myötä kulttuurinen vastuu on noussut myös enemmän esille ja näkyy organisaation asenteissa muista kulttuureista tulevia osaajia kohtaan. Juholin (2009, s. 280) mainitsee tärkeänä osatekijänä työnantajamaineessa organisaation tulevaisuudennäkymät.

Tulevaisuudennäkymät määrittävät pohjan työntekijöiden kasvulle ja kehitykselle ja Juholin toteaa, että ilman uskottavaa tulevaisuuden tahtotilaa organisaatio ei voi tarjota tulevaisuudenkuvaa muillekaan. Ulkoista työnantajamielikuvaa ja yrityksen mainetta vahvistavat myös, mikäli sillä on tunnettuja ja arvostettuja tuotteita/palveluita ja brändejä. Työnantajamaineen osa-alueista palkka, palkitseminen ja kannustimet ovat kaikille tärkeitä avaa Juholin mutta jatkaa, että useiden selvitysten mukaan ne eivät yksin pelasta tilannetta, mikäli muissa tärkeissä osa-alueissa on yrityksellä parantamisen varaa. Erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa on hänen mukaansa tullut erityisen tärkeäksi yksilöitä arvostava johtaminen sekä hyvin hoidettu esimiestyö. Työnantajamaineen ulottuvuuksista yksi tärkeimmistä on myös työyhteisön yleinen tunnelma ja se, miten organisaatiossa työntekijät viihtyvät.

2.2.1 Unelmien työnantaja

Rantanen (2019c) kirjoittaa, että rekrytointien näkökulmasta ulkoiseen työnantajamielikuvaan liittyen voidaan esittää kysymys ”Mitä tämän päivän parhaat osaajat edellyttävät työnantajaltaan?”. Rantanen määrittelee yritysten näkökulmasta parhaiden osaajien olevan työntekijöitä, joiden osaaminen on ajan tasalla ja vastaa yrityksen liiketoiminnan tarpeita 1-3 vuoden aikana, heillä on poikkitieteellistä näkemystä ja ymmärrystä, he sietävät epävarmuutta ja toiminnan jatkuvaa muutosta sekä sopivat juuri kyseisen yrityksen kulttuuriin ja toimivat luontaisesti tavoilla, jotka ovat organisaation menestyksen kannalta keskeisiä. Rantanen (2019c) avaa blogissaan sitä, mitä parhaat osaajat odottavat työnantajiltaan ja viittaa Mark Millerin kirjaan Talent Magnet (2018), jossa kerrotaan Millerin tekemän tutkimuksen tuloksista. Rantanen referoi, että Millerin tutkimuksen mukaan parhaat osaajat etsivät työpaikkaa, joka valmistaa ja vahvistaa heitä tulevaisuuden koitoksiin. Millerin tutkimuksen mukaan esiin nousee kolme asiaa, joita parhaat osaajat etsivät ja ne ovat ”Parempi pomo”, ”Kirkkaampi tulevaisuus” ja ”Isompi missio”.

”Parempi pomo” tarkoittaa työpaikanvaihtajille sitä, että he tarkastelevat uutta potentiaalista työnantajaansa siitä näkökulmasta, pystyykö se tarjoamaan parempaa pomoa kuin vaihtoehtoiset työnantajat. Parempi pomo on empaattinen, välittää aidosti työntekijöistään ja pystyy tuomaan esille, että on työntekijöitään varten, ei toisin päin. Parempi pomo myös johtaa näyttämällä esimerkkiä. Etenkin osaajapulasta kärsivien yritysten olisi hyvä tarkastella omia johtamistapojaan ja päivittää johtajuuteen liittyviä odotuksia vastaamaan parhaiden osaajien odotuksia. Toinen asia, jota parhaat osaajat tarkastelevat työpaikkaa vaihtaessaan on ”Kirkkaampi tulevaisuus”. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilöt etsivät työnantajaa, joka mahdollistaa heille sellaisten kykyjen ja osaamisen kehittymisen, josta on työntekijälle itselleen hyötyä pitkällä aikavälillä. Parhaat osaajat eivät välttämättä ole palkan ja muiden etujen perässä vaan kokonaisvaltaisemman, pidemmällä tähtäimellä heitä hyödyttävän arvon perässä. He etsivät työnantajakseen organisaatiota, joka tukee yksilön kasvua ja kehittymistä sekä tarjoaa tarpeeksi haastavia tehtäviä. Lisäksi parhaat osaajat odottavat työnantajan tarjoavan organisaation sisällä heille uusia ammatillisia mahdollisuuksia, sijaitsee ne sitten missä tiimissä tai liiketoimintayksiossä tahansa. Kolmanneksi parhaiden osaajien huomio voitetaan ”Isommalla missiolla”, joka tarkoittaa, että yrityksellä on kirkas visio ja missio, joka puhuttelee osaajaa. Parhaat osaajat etsivät työnantajaa, jonka tulevaisuuden suunta on samaistuttava, uskottava ja jonka eteen he haluavat tehdä töitä. (Rantanen, 2019c)

Yritysten ulkoisesta mielikuvasta tehdään nykyään paljon tutkimuksia ja julkaistaan tietoa siitä, mitkä yritykset ovat onnistuneet rakentamaan positiivisen työnantajakuvaan. Mäkinen (2010, s.33) täsmentää, että ihmiset haluavat tehdä töitä hyvien brändien parissa, joten organisaatiot kuten esimerkiksi Fazer, L’Oreal ja KONE pääsevät valitsemaan parhaat työntekijät päältä. Muun muassa konsulttiyritys Universumin teettämässä ammatillisille suunnatussa Ihanteellisimmat työnantajat 2020 -tutkimuksessa kartoitettiin halutuimpia yrityksiä mm. kaupallisen alan, tekniikan alan ja IT-alan ammattilaisten keskuudessa. Vastaajia kyselyssä oli 7077. Kaupallisen alan ihanteellisempien työnantajien joukossa olivat ensimmäisenä Finnair, toisena Marimekko ja kolmantena Google. Huomion arvoista tässä tuloksessa kuitenkin on, että suurin osa vastaajista oli ennättänyt vastaamaan kyselyyn ennen koronakriisiä ja tämä selittää Finnairin pysymisen edellisvuoden tapaan ensimmäisellä sijalla. Edellisvuosiin verrattuna suurimmat muutokset tuloksissa tässä ryhmässä oli kärkekymmenikön ulkopuolella, esim. K-ryhmä nousi kymmenen sijaa ylöspäin sijalle

kaksitoista ja myös Verohallinto, Neste ja Valtionvarainministeriö nousivat listalla huomattavasti. Tekniikan alan ammattilaisten ihanteellisimpana työnantajana KONE säilytti asemansa ensimmäisenä. Toiselle sijalle sijoittui ABB (edellisvuoden tutkimuksessa sijalla neljä) ja kolmanneksi nousi VTT (edellisvuoden tutkimuksessa sijalla yhdeksän). Tässä ryhmässä eniten nousi Puolustusvoimat sijalta 19 sijalle 8. IT-alan ammattilaisten keskuudessa Google säilytti ykköspaikkansa, toiseksi nousi Microsoft (edellisvuoden tutkimuksessa sijalla neljä) ja kolmanneksi sijoittui Reaktor (edellisvuoden tutkimuksessa sijalla kaksi). Nousijoita tässä ryhmässä olivat Yle (sijalta 18 sijalle 12), Suunto (sijalta 22 sijalle 13) ja Elisa (sijalta 21 sijalle 15). (Universum, 2020a)

Lisäksi tutkimuksessa kysyttiin vastaajilta mitkä tekijät vaikuttavat eniten, kun he valitsevat työnantajaa. Tässä kymmenen eniten vaikuttavaa tekijää:

1. Kilpailukykyinen palkka
2. Työtehtävien monipuolisuus
3. Joustavat työskentelyolosuhteet
4. Toisten kunnioittaminen
5. Ystävällinen työskentelyilmapiiri
6. Johtajat, jotka tukevat työntekijöiden kehittymistä
7. Turvattu työsuhde
8. Työnantajan arvostettu asema
9. Henkilökohtaisen vaikuttamisen mahdollisuus
10. Korkea palkka tulevaisuudessa (Universum, 2020b)

Työpaikan vaihtohalukkuuteen liittyen tutkimuksesta kävi ilmi, että jopa 36 prosenttia vastaajista voisi vaihtaa työpaikkaa vuoden sisällä. Tähän liittyen vastauksista selvisi, että luottamuksella organisaation johtoon ja sen visioon, on iso vaikutus vaihtohalukkuuteen. Jos työntekijöiltä löytyy luottoa näihin asioihin, ei koeta tarvetta työpaikan vaihdolle. Lisäksi kyselytutkimuksessa selvisi, että naisten ja miesten ihanteellisen työnantajan ominaisuuksissa on eroja. Naisvastaajilla korostui vastauksissaan miehiä enemmän työnantajan merkityksellinen päämäärä, mahdollisuus vaikuttaa sekä työnantajan arvostettu asema. Miehillä puolestaan tärkeitä asioita olivat korkea palkka tulevaisuudessa, houkuttelevat tuotteet ja palvelut sekä mahdollisuus esimiestehtäviin. (Universum, 2020a)

Universum tekee samaisen tutkimuksen vuosittain myös opiskelijoille ja vuoden 2020 opiskelijatutkimukseen vastasi yli 14 000 opiskelijaa. Opiskelijoiden mielestä kymmenen asiaa, jotka vaikuttavat tulevaisuuden työnantajaa valittaessa ovat:

1. Työtehtävien monipuolisuus
2. Ystävällinen työilmapiiri
3. Kilpailukykyinen palkka
4. Korkea palkka tulevaisuudessa
5. Toisten kunnioittaminen
6. Hyvän referenssin saaminen uralle
7. Turvattu työsuhde
8. Työnantajan arvotettu asema
9. Joustavat työskentelyolosuhteet
10. Johtajat, jotka tukevat työntekijöiden kehittymistä (Universum, 2020c)

Eroa on nähtävillä ammattilaisten ja opiskelijoiden ajatuksissa unelmien työnantajan suhteen ja esimerkiksi ammattilaisilla kolmannella sijalla oleva joustavat työskentelyolosuhteet ovat opiskelijoilla vasta sijalla 9. Johtuneeko muun muassa perhe-elämän ja työn yhteensovittamisesta ja sitä kautta vapaa-ajan ja työn suhteesta. Kuitenkin näyttäisi myös sille, että palkka on tärkeä tekijä niin ammattilaisilla kuin opiskelijoillakin ja samoin ystävällinen työskentelyilmapiiri sekä työntekijöiden kunnioitus. Ja esimerkiksi johtajan merkitys näyttäisi olevan tärkeämpi ammattilaisilla kuin opiskelijoilla.

2.3 Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäinen työnantajamielikuva alkaa syntyä siitä hetkestä, kun henkilö palkataan yritykseen töihin ja hakijakokemus muuttuu työntekijäkokemukseksi (kuva 3). Alkuvaiheessa uuden työntekijän kokemukseen vaikuttaa vielä se, miten työhönottoprosessi sujui, millaista palkkaa työstä hänelle tullaan maksamaan ja miten perehdyttäminen hoidetaan. Lisäksi työsuhteen alussa työntekijäkokemukseen vaikuttaa millaista koulutusta henkilö tehtävänsä saa ja miten hän kokee sopivansa yrityskulttuuriin. Työntekijälle työsuhteen alussa syntyvällä ulkoisella ja sisäisellä ensivaikutelmalla on merkitystä. Mikäli ulkoinen mielikuva on ristiriidassa syntyneen sisäisen kokemuksen kanssa, eli yrityksen

rekrytointiprosessin aikaiset lupaukset eivät pidä paikkaansa, yrityksen arvot ovat toista kuin on annettu ymmärtää, työtehtävät eivät vastaa kuvattua jne., aiheuttaa tämä vähintäänkin negatiivisen viestin leviämistä työntekijän lähiverkostolle mutta voi aiheuttaa isoakin vahinkoa työnantajakuvalle, jos kokemus päättyy sosiaalisen median kanaviin. Työuran aikana työntekijän sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat mm. työkaverit, oma tiimi, tiimihenki, työntekijän sopivuus tiimikulttuuriin, työympäristö, esimiehet, käytössä olevat järjestelmät tai mahdolliset työkalut, urakehitys ja koulutusmahdollisuudet. Myös organisaation taloudellinen tilanne ja muut mahdolliset muutokset toiminnassa vaikuttavat sisäiseen mielikuvaan ja kaikki nämä heijastuvat siihen, miten työntekijät viestivät työnantajastaan eteenpäin. Lisäksi organisaation sisäisellä viestinnällä on merkittävä rooli sisäisen työnantajakuvan muodostumisessa, niin hyvinä kuin huonoinakin aikoina. (Laine, 2015)

Gultekin (2011) mukaan hyvä työnantajabrändi laskee noin 28 prosenttia irtisanoutumisia. Salli ja Takatalo (2014, s. 45) toteavat, että hyvä työnantajakuva toimii näin ollen myös niin, että nykyiset työntekijät sitoutuvat vahvemmin työnantajaansa. Lisäksi hekin kirjoittavat ulkoisen ja sisäisen mielikuvan ristiriidasta. Työnantajakuva ei voi olla jotakin keksittyä ja kiiltokuvamaista. Vaikka sillä saataisiin houkutelua hetkellisesti osaajia taloon, huomaavat nämä osaajat pian, että heille muodostunut kuva organisaatiosta ei vastaakaan todellisuutta. (Salli & Takatalo, 2014, s. 45) Henkilöstö tulisi näin ollen nähdä yrityksen työnantajakuvan kannalta tärkeimpänä sidosryhmänä (Tuominen, 2013, s. 136). Myös Monsterin tekemässä työnantajakuvan elementtejä kuvaavassa kuvassa (kuva 2) lähdetään liikkeelle siitä, että nykyisen henkilöstön tyytyväisyys on lähtökohtana ja mielikuvan on perustuttava todellisuuteen ja oltava aito. Tuominen (2013, s. 137) kirjoittaa, että useiden näkemysten mukaan organisaatioiden maine syntyy nimenomaan yrityksen sisältä ja sen ihmisistä. Kaijalakin (2016) toteaa, että parhaimpia yrityksen ja työnantajan puolestapuhujia ovat olemassa olevat työntekijät. Hän jatkaa, että jos yrityksellä on hyvä yritysbrändi, mutta työntekijöiden keskuudesta kuuluu huolia, on vaikea ylläpitää hyvää työnantajakuvaa ulospäin. Valistuneet työnhakijat selvittävät verkostojensa kautta millainen potentiaalinen työnantaja on. Ahlrothin (2017, s. 134) näkemyksen mukaan yrityksen koko, toimiala tai edes maine eivät ratkaise, ja viittaa työpaikan valintaan, vaan sen palveluksessa työskentelevät ihmiset ratkaisevat. Hän jatkaa, että jos organisaatio on onnistunut houkuttelemaan ja etenkin pitämään palveluksessaan parhaat osaajat, se on tehnyt jotain oikein. Kyse on

ihmisten kyvystä synnyttää positiivista energiaa työyhteisössään ja tällaisten ihmisten ympärille syntyy erityisiä tiimejä, jotka kirjoittavat tulevaisuuden menestystarinoita, hän pohtii.

Sisäistä työnantajamielikuvaa voidaan parantaa työntekijäymmärryksen avulla. Luukka (2019, s. 118-120) avaa työntekijäymmärrystä tarkemmin ja hän muistuttaa organisaatioiden rakentuvan yksilöistä ja tarkoittaa työntekijäymmärryksellä tietoon pohjautuvaa ymmärrystä organisaatiossa työskenteleviä yksilöitä motivoivista ja sitouttavista tekijöistä. Luukka huomauttaa, että yksittäisiä työntekijöitä motivoivat eri elämäntilanteissa eri asiat. Työntekijäymmärrystä tarvitaan hänen mukaansa, jotta esimiehet voivat johtaa työntekijöitään paremmin. Työntekijäymmärryksen tavoitteena on saada tietoa siitä, mitkä asiat ovat työntekijälle tärkeitä ja miten ne hänen arjessaan toteutuvat. Tässä apuna voi toimia esim. kysely. Kyselyn avulla organisaatio saa tietoa siitä, mitkä asiat ovat siellä työskenteleville yksilöille merkityksellisiä motivoitumisen ja työhyvinvoinnin kannalta ja miten nämä asiat näkyvät ja toteutuvat organisaation arjessa. Tämä tieto auttaa työnantajaa kehittämään työntekijöidensä toiveita ja tarpeita paremmin vastaavaa yrityskulttuuria. Luukka kuitenkin huomauttaa, että kysely täyttää pienen osan työntekijäymmärryksestä eikä se poista sitä tosi asiaa, että paras tapa kerryttää työntekijäymmärrystä on kohdata ja keskustella organisaatiossa työskentelevien yksilöiden kanssa ja kuunnella huolellisesti.

Luukka (2019, s. 121-127) on tutkinut vuonna 2017 suomalaisten organisaatioiden kautta työntekijäymmärrystä ja kysynyt kyselyn avulla 5700 suomalaiselta työntekijältä, mitkä asiat ovat merkityksellisimpiä heille motivoitumisen ja työssäjaksamisen näkökulmasta. Vastauksissa on paljon yhtäläisyyksiä yllä esitellyn Universumin tutkimuksen kanssa. Tuloksia hän kuvaa kymmenen totuuden kautta, jotka ovat:

1. Mielekkäät työtehtävät
2. Työpaikan vahva yhteishenki
3. Palkka
4. Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työyhteisöön
5. Työn ja vapaa-ajan tasapaino
6. Mukava ja oikeudenmukainen esimies
7. Mahdollisuus olla oma itsensä

8. Työsuhteen varmuus ja jatkuvuus
9. Oman osaamisen hyödyntäminen ja kiinnostuksen kohteita vastaavat kehitysmahdollisuudet
10. Organisaation innostava päämäärä on kaikkein tärkeintä ylimmälle johdolle, keskijohdon tasolla tämä oli 16. tärkein ja työntekijätasolla 22. tärkein

Alla olevassa kuvassa 5, Luukan (2019, s. 126) tutkimusten tuloksia on avattu taulukkoon, joka esittelee työntekijän aseman mukaan viisi merkityksellisintä motivaatio- ja hyvinvointitekijää. Tarkastellaan seuraavassa tarkemmin työntekijöiden saraketta. Kyselyssä työntekijöiden mielestä merkityksellisimmäksi työelämässä nousi mielekkäät työtehtävät. Luukka (2019, s. 122) pohtii, että usein kuitenkin organisaatioissa työn muotoilu jää vähäiselle huomiolle ja työtehtävien mielekkyyttä pidetään itsestäänselvytenä. Toiseksi listalle työntekijöiden keskuudessa nousi työpaikan yhteishenki. Tutkimustuloksista selvisi, että myös nuorille, alle 25-vuotiaille, työpaikan vahva yhteishenki oli merkityksellisin (vastaajista 55 %) motivaatio- ja hyvinvointitekijä. Kolmanneksi tärkein motivaatio- ja hyvinvointitekijä työntekijöiden mielestä oli oikeudenmukainen palkka ja luontoisedut. Kyselyssä selvisi kuitenkin, että vain seitsemän prosenttia vastaajista mainitsi yrityksen bonusjärjestelmän merkityksellisten asioiden joukkoon ja kolmestakymmenestä vaihtoehdosta se sai seitsemänneksi vähiten ääniä. Näiden lisäksi tärkeää tänä päivänä työntekijöille on myös työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen. Erityisesti tärkeäksi tämä koettiin 26-45-vuotiaiden keskuudessa, jolloin voidaan olettaa ihmisten elävän ruuhkavuosiaan. Viiden kärkeen nousi myös työntekijöiden keskuudessa mukava ja oikeudenmukainen esimies, joka koettiin merkitykselliseksi hieman eri tavoin riippuen siitä, toimiko vastaaja suorittavassa työssä vai asiantuntijaorganisaatioissa. Suorittavan työn organisaatioissa tämä asia nousi sijalle neljä ja asiantuntijaorganisaatioissa sijalle 12. Ero on melkoinen ja selittynee sillä, että suorittavan työn organisaatiot ovat hierarkkisempia ja näin ollen esimiehen rooli korostuu. Asiantuntijaorganisaatioissa työntekijät haluavat olla itseohjautuvampia ja tämän vuoksi esimiehen rooli jäänee vähäisemmäksi.

Kuva 5. Viisi merkityksellisintä motivaatio- ja hyvinvointitekijää työntekijän aseman mukaan. (Luukka, 2019, s. 126)

Työntekijät	Esimies/Keskijohto	Ylin johto
Mielekkäät työtehtävät	Työpaikan vahva yhteishenki	Organisaation innostava päämäärä ja tavoite
Työpaikan vahva yhteishenki	Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työympäristöön	Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työympäristöön
Oikeudenmukainen palkka ja luontoisedut Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Mielekkäät työtehtävät Oikeudenmukainen palkka ja luontoisedut	Mielekkäät työtehtävät Työpaikan vahva yhteishenki
Mukava ja oikeudenmukainen lähiesimies	Mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti	Mahdollisuus tehdä päätöksiä itsenäisesti

2.3.1 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri kuvaa sitä, miten yrityksessä on tapana toimia, tapana puhua, miten johdetaan, millaisia käytäntöjä yrityksessä on ja millaisia tarinoita. Organisaatiokulttuuri on osa työnantajan brändiä ja näin ollen vaikuttaa myös työnantajakuvaan. (Kajala & Tolvanen, 2020, s. 17) Pihan (2017, s. 154) mukaan Barrett (2014) kirjoittaa siitä, kuinka yrityksissä työntekijät sitoutuvat siihen mitä organisaatio edustaa, ei itse organisaatioon. Toisin sanoen työntekijät sitoutuvat missioon eli yrityksen tarkoitukseen ja sen arvoihin eli miten yritys näkee maailman ja toimii siinä. Yritykset, jotka nähdään eettisinä ja joiden koetaan toimivan oikein yhteiskunnan näkökulmasta, houkuttelevat työntekijöitä puoleensa, sillä ihmiset haluavat olla ylpeitä yrityksestä, jossa työskentelevät. Kajala & Tolvanen (2020, s. 17, 62) toteavat, että kun organisaation arvot ohjaavat sen toimintaa, heijastuu se yrityksen työnantajakuvaan ja lisäävät, että näin ollen työnantajakuva on organisaatiokulttuurin ilmentymä.

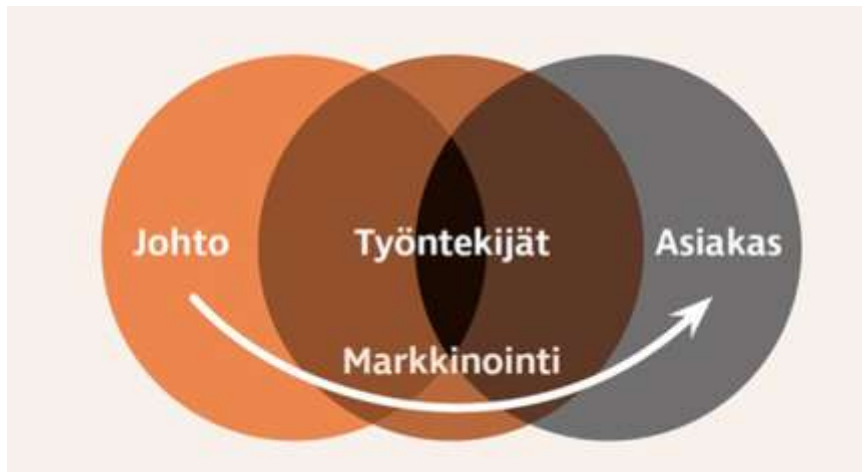
Luukka (2019, s. 25) määrittelee organisaatiokulttuurin seuraavasti: ”Yrityskulttuurilla tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat sen työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä yhdistävät heitä ja erottavat organisaation muista organisaatioista.” Rantanen (2016) mukailee Luukkaa ja määrittelee yrityskulttuurin koskevan johtamista ja organisaation suoriutumiskykyä ja

täydentää kuviota henkilöstön sitoutumisella. Hänen mukaansa yrityskulttuuri kertoo ”miten yrityksessä toimitaan” ja henkilöstön sitoutuminen kuvaa sitä ”miltä yksittäisestä työntekijästä tuntuu toimia siten kuin hänen odotetaan toimivan”. Toisin sanoen yrityskulttuuri ohjaa toimintaa ja sitoutuminen kuvastaa työntekijäkokemuksia, Rantanen (2016) selventää. Hän kuvailee yrityskulttuurin rakentuvan arvoista, uskomuksista, pyrkimyksistä sekä valinnoista, kuten miten organisaation arjessa käyttäytyään ja kohdellaan muita.

Kuusela (2015, s. 13) avaa, että organisaation kulttuuri saa työntekijän ponnistelemaan yrityksen tavoitteiden eteen. Se saa työntekijän tuomaan mielipiteensä avoimesti esille tai vaihtoehtoisesti puhumaan työasioista vain asianomaisten selän takana. Kulttuuri saa työntekijät olemaan mukana, uudistumaan ja luomaan mukavaa tunnelmaa, tekemään tulosta, sitoutumaan työhön ja innostumaan siitä. Yrityksen kulttuuri voi myös pahimmillaan saada työntekijän menettämään kiinnostuksensa, olemaan välinpitämätön ja leipääntynyt. Kulttuuri voi siis innostaa tai lannistaa. Kuuselan (2015, s. 14) mukaan kulttuurin tehtävänä on selkeyttää ja auttaa organisaatioissa päivittäisten tilanteiden ratkaisemista. Kulttuurin tulisi ohjata mihin yrityksen työntekijät pyrkivät ja kertoa keinot, jotta tavoitteet saavutetaan. Organisaation kulttuurin tehtävänä on osoittaa työntekijöille, mitkä asiat ovat tärkeimpiä ja mitkä vähemmän tärkeitä ja lisäksi sen tulisi ohjata huolehtimaan yrityksen ihmissuhteista.

Luukan (2019, s. 38) mukaan organisaatiokulttuurista puhuttaessa olennaista yrityksen kannalta on se, onko se tietoinen kulttuuristaan. Hänen mukaansa tilanne on usein sellainen, että johto puhuu tavoitekulttuurista ja työntekijät nykytilanteesta, eikä näin ollen ajatusmaailmat kohtaa asiassa. Alla olevan kuvan (kuva 6) mukaisessa tilanteessa yrityksessä tiedostetaan, että siellä on olemassa nykytilanne yrityskulttuurin suhteen sekä tavoitekulttuuri. Johto ymmärtää näiden välisen eron ja pyrkii johtamaan kulttuuria kohti tavoitetilaa. Henkilöstöllä puolestaan on käsitys siitä, millainen on tavoitekulttuuri ja miten se ohjaa heidän toimintaansa. Kun yrityskulttuuri ohjaa työntekijän toimintaa arjessa, johtaa se usein positiiviseen työntekijäkokemukseen. Positiivisen työntekijäkokemuksen kautta myös asiakkaille konkretisoituu yrityskulttuuri, ja markkinoinnilta tulevat viestit vahvistavat tätä kokemusta. (Luukka, 2019, s. 41)

Kuva 6. Organisaatiokulttuuri ideaalitalanteessa (Luukka, 2019, s.41)



Työnantajakuva on yrityskulttuurin heijastuma, Luukka (2019, s. 135) kirjoittaa ja jatkaa, että ”hyvä työnantajakuva rakentuu vahvan ja oivaltavan yrityskulttuurin pohjalta silloin, kun yrityksen työntekijät kokevat kulttuurin omakseen”. Hän näkee, että paras keino viestiä organisaatiokulttuurista ja täten vaikuttaa työnantajakuvaan on, kun työntekijät kertovat siitä itse. Silti tätä työtä ei kannata jättää pelkästään työntekijöiden varaan, vaan työnantajakuvan rakentaminen on tietoinen prosessi, jonka keskiössä on organisaation ymmärrys kulttuuristaan ja tämän pohjalta muodostettu työnantajalupaus. Kun organisaatiolla on ymmärrys kulttuuristaan ja työnantajalupaukset on muodostettu, tulee nämä siirtää yrityksen viestintään eli systemaattisesti ydinviesteillä kertoa myös muille organisaatiokulttuuristaan ja työnantajalupauksista. (Luukka, 2019, s. 135-136).

2.3.2 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemus ja organisaatiokulttuuri liittyvät olennaisesti toisiinsa. Luukan (2019, s. 128) mukaan työntekijäkokemus on aina kunkin henkilökohtainen kokemus, jossa työntekijän odotukset ja yrityksen antamat lupaukset kohtaavat jokapäiväisen tekemisen ja yrityskulttuurin kanssa yhteen ja tämän seurauksena syntyy joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutuneisuutta tai sitoutumattomuutta. Yrityksissä työntekijäkokemusta tulee johtaa, ja se tapahtuu tuntemalla ja ymmärtämällä työntekijöitä, Luukka selventää (2019, s. 129). Hän (2019, s.129) jatkaa, että ymmärryksen pohjalta rakennetaan työnantajalupaus (työnantajalupauksesta tarkemmin kappaleessa 2.4) sekä yrityskulttuuri, joka elää todeksi työpaikan arjessa annetut lupaukset ja pistää työntekijät

tekemään töitä organisaation määrittelemän päämäärän eteen. Luukka (2019, s. 134) kannustaa yrityksiä selvittämään mitä siellä jo työssä olevat työntekijät sekä he, joita yritys haluaisi palkata, arvostavat ja luomaan tämän tiedon pohjalta vastaavanlaisen yrityskulttuurin. Sillä organisaatiokulttuuri ja hyvä työpaikka ovat välineitä yrityksen menestykseen, hän (2019, s. 168) kirjoittaa.

Kuva 7. Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri (Luukka, 2019, s. 128)



Luukka (2019, s. 143-144) näkee, että työntekijäkokemuksen yhteydessä on syytä tarkastella myös motivaatiota. Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, eli onko työntekijän motivaation lähde ulkopuolelta tulevissa syissä vai tekemisessä itsessään. Toisin sanoen ulkoisen motivaation ohjaamina työntekijä tekee jotakin saadakseen palkinnon tai välttääkseen rangaistuksen, kun puolestaan sisäisen motivaation ohjaamana työntekijä hakeutuu tekemään niitä asioita, jotka häntä itseään kiinnostaa ja innostaa. Luukka (2019, s. 145) kirjoittaa, että työntekijä itse päättää aina motivoitumisestaan, joten se mitä organisaatio voi tehdä, on luoda ympäristön, jossa henkilöt motivoituvat yrityksen toivomalla tavalla.

Luukan (2019, s. 146) mukaan Daniel Pink (2009) jakaa sisäisen motivaation kolmeen osaan: autonomiaan, kyvykkyyteen ja merkitykseen. Näitä osia on syytä tarkastella, koska Pink näkee niiden johtavan työntekijän motivoitumiseen, parempaan suoritukseen ja

tyytyväisyyteen. ”Autonomia tarkoittaa työntekijän kokemusta hänelle mielekkään työn tekemisestä. Työ, työtehtävät tai tapa tehdä töitä eivät tunnu autonomiaa kokevasta työntekijästä pakolta tai pakotetuilta”, avaa Luukka (2019, s. 147). Luukan (2019, s. 147) tekemän tutkimuksen (kuva 5) mukaan, mielekkäät työtehtävät ovat työntekijöille usein kaikkein merkityksellisin asia ja autonomia liittyy juuri työtehtävien ja tavoitteiden mielekkyyteen. Autonomia liittyy siis siihen, että kokeeko työntekijä, että on voinut vaikuttaa työtehtäviinsä, ovatko ne hänen mielestään mielekkäitä ja inspiroiko työntekijälle asetetut tavoitteet häntä. Autonomian vastakohta on kontrolli ja se yhdessä pakon kanssa tuhoavat vapaaehtoisuuden ja innostuksen. Luukan (2019, s. 148, 152) kokemuksen mukaan, toimialasta ja työstä riippumatta asia, joka suomalaisten mukaan tekee työpaikasta erityisen hyvän, on se, ettei joku ole koko ajan selän takana käyttämässä tai, että työntekijät saavat itse päättää, miten työnsä järjestävät. Näin ollen autonomia liittyy itseohjautuvaan työhön ja itseohjautuviin organisaatioihin.

Kyvykkyys puolestaan liittyy siihen, että ihminen haluaa olla hyvä jossakin, kehittyä ja kokea onnistumisia (Luukka, 2019, s. 154). Luukan (2019, s. 154) mukaan Frank Martela ja Karoliina Jarenko (2016) jakavat kyvykkyyden kolmeen tekijään: taitava tekeminen ja hallinnan tunne, asioiden aikaansaaminen sekä uuden oppiminen ja kehittyminen. Taitava tekeminen ja hallinnan tunne liittyvät siihen, että työntekijä kokee pääsevänsä käyttämään osaamistaan ja hänellä on tunne, että hän hallitsee työnsä. Asioiden aikaansaamisen kokemus liittyy siihen, että työntekijä tuntee edistävänsä asioita ja saavansa tuloksia aikaan. Ja uuden oppimisen ja kehittymisen tunne antaa työntekijälle kokemuksen siitä, että hänen kyvykkyytensä kasvaa ja osaaminen lisääntyy. Organisaation tulee tarjota näille edellä mainituille asioille edellytykset, jotta työntekijät voivat kokea kyvykkyyttä työssään.

Merkitys sitoo autonomian ja kyvykkyyden yhteen ja tarjoaa työntekijälle tunteen siitä, että hän on tekemisissä jonkin itseään suuremman kanssa. Työntekijä voi kokea merkitystä monella eri tasolla, kuten esimerkiksi oman työn merkitys asiakkaalle tai oman organisaation tekemisen merkitys asiakkaille, yhteiskunnalle tai vaikka koko maailmalle. Työntekijälle merkityksellistä voi olla myös oman kollegan auttaminen ja oman yrityksen toiminnan kehittäminen. Organisaation missio liittyy merkityksellisyyteen eli yritys tarvitsee olemassaololleen tarkoituksen, johon työntekijät voivat samaistua. Missio ei näin ollen ole vain jokin ilmoille heitetty lause, vaan sen tulee olla aidosti totta. Se ei myöskään voi olla

sisäistä tai ulkoista markkinointia varten vaan sen tehtävänä on kertoa, mitkä motiivit ohjaavat liiketoimintaa. Työntekijät haluavat, että organisaation, jossa työskentelevät, tavoitteena on tehdä maailmasta parempi paikka ja ihminen tarvitsee tekemiselleen suuremman merkityksen. (Luukka, 2019, s. 157-158, 161, 231-232)

2.3.3 Sisäisen työnantajamielikuvan kartoittaminen

Toivola (n.d.) opastaa lähtemään liikkeelle yrityksen omista työntekijöistä ja tiedustelemaan heiltä heidän ajatuksiaan työnantajansa vahvuuksista ja kehittämisen paikoista. Kun tutkitaan ja kehitetään sisäistä työnantajamielikuvaa ja yrityksen kulttuuria, keinoina voidaan käyttää esimerkiksi sisäisiä kyselyitä, työntekijälähtöisyyttä ja suositteluhaluuden tutkimista. Hänen mukaansa monesti tämä osa-alue ohitetaan ja ryhdytään rakentamaan ulkoiseen työnantajamielikuvaan liittyviä lyhytkestoisia kampanjoita. Toivola näkee yrityksen työntekijät parhaaksi tietolähteeksi, vaikka tarkoituksena olisikin työstää ulkoista työnantajamielikuvaa. Hän ehdottaa käytettäväksi esimerkiksi sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan attribuuttien vertailua, tutkimalla yrityksen positiivisia ominaisuuksia ja selvittämällä mitä työntekijät toivovat työnantajaltaan sekä mitä asioita he arvostavat ja tämän jälkeen peilata saatua tietoa yritykseen. Alla kuvausta näistä menetelmistä tarkemmin.

Kuva 8. Sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan attribuuttien vertailu. (Toivola, n.d., Työnantajamielikuvatyön neljä kivijalkaa-opas osa 1 – Sisäisen työnantajamielikuvan ja kulttuurin johtaminen)

**Sijoita erilaiset organisaatioosi työnantajana liittyvät ominaisuudet (esim. palkkataso, kehittymismahdollisuudet, toimialan kiinnostavuus) alla olevaan neljään laatikkoon sen mukaan, onko mielikuva asiasta negatiivinen vai positiivinen
1) organisaation sisällä 2) organisaation ulkopuolella**

Positiivinen ulkoinen mielikuva,
negatiivinen sisäinen mielikuva

› Korjaa väärinkäsitykset ja tee asialle jotain.

Positiivinen ulkoinen mielikuva,
positiivinen sisäinen mielikuva

› Vahvista entisestään, ja kerro tästä tarinoita.

Negatiivinen ulkoinen mielikuva,
negatiivinen sisäinen mielikuva

› Tee näille asioille jotain.

Negatiivinen ulkoinen mielikuva,
positiivinen sisäinen mielikuva

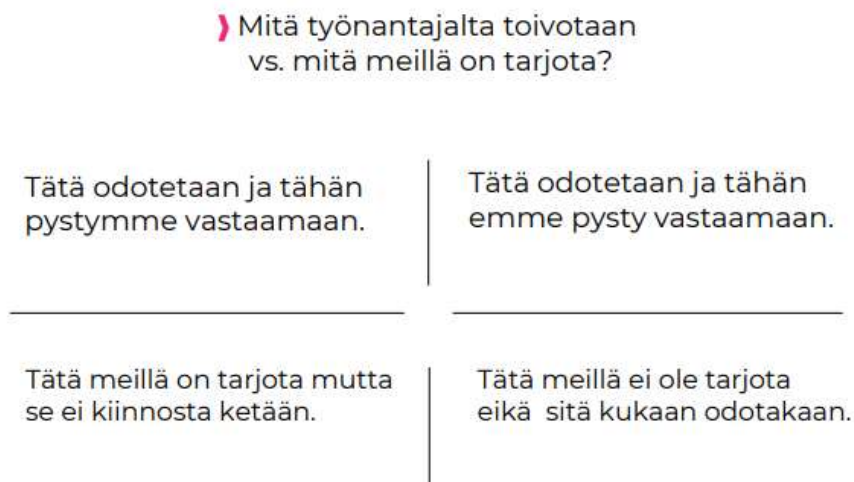
› Viesti tästä enemmän ulkoisesti, ja tuo esiin työntekijöiden kokemuksia aiheesta.

Asiaa voidaan lähestyä Toivolan neuvojen mukaan myös pohtimalla mitkä asiat (kuten palkkataso, kehittymismahdollisuudet, toimialan kiinnostavuus jne.) ovat yrityksen positiivisia ominaisuuksia ja ovat laajasti tunnettuja ja tiedostettuja (sisäisesti ja ulkoisesti) ja pyrkiä hyödyntämään näitä mahdollisimman paljon. Sitten voidaan miettiä mikä/mitkä positiiviset asiat eivät ole riittävän tiedostettuja (sisäisesti tai ulkoisesti) ja pyrkiä viestimään näistä enemmän työntekijöille nostaakseen heidän sisäistä ylpeyttänsä ja viestiä myös ulospäin lisäämään ulkoista houkuttelevuutta. Jos yritykseltä löytyy jokin negatiivinen ominaisuus, joka on laajasti tunnettu ja tiedostettu, tulee organisaation pohtia miten asiaa voisi kehittää parempaan suuntaan. Mikäli työntekijöiltä kysyttäessä löytyy jokin negatiivinen ominaisuus, voi tästä viestiä ulkoisesti, että tällainen kehityksen paikka on löydetty ja sitä lähdetään työstämään. Toivola ohjeistaa pohtimaan myös kilpailijoista erottavia tekijöitä tietyn osaajasegmentin näkökulmasta. Niissä asioissa, joissa työnantaja eroaa positiivisesti kilpailijoihin nähden, ovat mahdollisia kilpailutekijöitä ja näistä viestimiseen kannattaa panostaa. Myös niistä asioista, joiden kanssa ollaan kilpailijoiden kanssa ns. samalla viivalla, kannattaa viestiä, jotta kilpailijat eivät saa näissä asioissa mielikuvaetua. Toivola neuvoo, että niissä ominaisuuksissa, joissa työnantaja on

takamatkalla kilpailijoihin nähden, ja mikäli nämä asiat ovat osaajasegmentille merkityksellisiä, tulee yrityksen tehdä kehittämistoimenpiteitä.

Yksi työkalu, jonka avulla voidaan kartoittaa työntekijöiden sisäistä työnantajamielikuvaa, on tutkia mitä työnantajalta toivotaan ja mitä asioita työntekijät arvostavat. Sitten analysoidaan, vastaako yritys näihin toiveisiin ja odotuksiin. (Toivola, n.d.)

Kuva 9. Nelikenttä, jolla kartoitetaan mitä työnantajalta toivotaan vs. mitä työnantaja tarjoaa. (Toivola, n.d., Työnantajamielikuvatyön neljä kivijalkaa-oppas osa 1 – Sisäisen työnantajamielikuvan ja kulttuurin johtaminen)



) Missä asioissa pystymme ja missä emme pysty vastaamaan työntekijöiden odotuksiin?

) Mitkä asiat hyväksymme muuttumattomina ja mitä pyrimme muuttamaan?

Tärkeää tutkittaessa ja kehitettäessä sisäistä työnantajamielikuvaa ja kulttuuria on asettaa työlle tavoitteet ja mittarit. Tyypillisimpiä menetelmiä ovat suositteluhalukkuus, työntekijälähettilyyys ja sisäiset kyselyt. Mikäli sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisessä tavoitteeksi asetetaan, että jatkossa useampi työntekijä on halukas suosittelemaan yritystä jatkossa omille tuttavilleen, voidaan mittarina käyttää Employee Net Promoter Score arvoa. (Toivola, n.d.) eNPS on työhyvinvoinnin mittari, jolla kysytään yksinkertaisesti ”Suositteisitko työpaikkaasi omille ystäville tai kollegoillesi asteikolla 0-10?” ja jatkokysymyksenä joko ”mistä syystä” tai ”miksi et”. Employee Net Promoter Score on suosittelijoiden suhteellinen

prosenttiosuus miinus arvostelijoiden suhteellinen prosenttiosuus ja tulokseksi voidaan saada arvo välillä -100 ja +100. (Skottman, 2017) Kaikki, jotka antavat arvoksi 9 tai 10, ovat suosittelijoita. Ne, jotka antavat arvoksi 7 tai 8, ovat ns. passiivisia ja 0-6 arvon antavat ovat arvostelijoita. (Netigate, 2020)

2.4 Työnantajakuvan rakentaminen

Yrityksen tunnettuuden lisääminen työnantajana tapahtuu niin, että työnantajasta, työyhteisöstä ja siellä olevista työntekijöistä kerrotaan muille (Juholin, 2009 s. 284). Juholinin (2009, s. 284) mukaan tähän tarvitaan suunnitelma ja työkalut, jotka ovat yrityksen työntekijöiden käytettävissä. Suunnitelma vaatii hänen mukaansa kolmeen kysymykseen vastaamista: 1) millaisista asioista tai ominaisuuksista halutaan työnantajamaineen rakentuvan, jotta organisaatio pystyy houkuttelemaan parhaat osaajat, 2) missä kanavissa/foorumeilla yrityksen tulee saada maine näkyviin, kuuluviin ja keskusteluihin, 3) miten varmistetaan, että kaikilla on viestimiseen valmiudet. Ahlroth (2017, s. 158) ohjeistaa rakentamaan aktiivisesti työnantajakuvaa todellisen työntekijäkokemuksen pohjalta yhteistyössä organisaation työntekijöiden kanssa. Työnantajakuvan työstämisessä on tärkeää viestiä totuudenmukaisesti. Pahimmillaan viestinnällä synnytetään kuilu myös oman työyhteisön sisälle, jos se ei vastaa todellisuutta. Tulisikin aina muistaa huomioida miltä ulkoinen viestintä näyttää oman henkilöstön silmin. (Ahlroth 2017, s. 163) Lisäksi tulee hyödyntää relevantteja digitaalisia kanavia ja puhutella tarkoin rajattua kohderyhmää tunteita herättävällä tavalla. Ahlrothin (2017, s. 161) mukaan yritysten yleinen ongelma työnantajakuvan kirkastamisessa on se, että siitä vastuussa oleva henkilö, on myös ainoa sisällöntuottaja, joka kerää tarinat, ottaa valokuvat ja tuottaa sisältöä kaikkiin organisaation käytössä oleviin kanaviin. Toki työnantajakuvan rakentaminen pitää olla yhden henkilön vastuulla mutta parhaimmassa tapauksessa koko tai ainakin osa henkilöstöstä toimii työntekijälähteenä ja sisällöntuottajana, ja he tekevät sen mielellään ja ylpeästi työnantajaansa esitellen. Kun työntekijä on iloinen kuuluessaan työyhteisöönsä, hän on sisäisesti motivoitunut puhumaan työnantajastaan hyvää ja tällöin ei työnantajakuvan kirkastaminen jää enää yhden henkilön harteille, vaan siitä tulee tiimityötä läpi yksikkö- ja toimipisterajojen. (Ahlroth 2017, s. 162)

Rantanen (2019g) lähtee siitä, että yrityksen tulee tunnistaa, tarvitseeko se avukseen työnantajamielikuvan kehittämistä vai työnantajabrändin rakentamista.

Työnantajamielikuvan kehittämisen hän näkee lisäävän yleisön tietoisuutta siitä, että tällainen yritys on olemassa ja sillä on työntekijöitä. Kun yritys lähtee kehittämään työnantajamielikuvaa, se haluaa kirkastaa valitsemaansa ydinsanomaa palkkaavana yrityksenä ja mahdollisesti muokata yleisöllä olevia virheellisiä käsityksiä ja mielikuvia yrityksestä. Usein ydinsanomaa viestitään työnantajalupauksen muodossa. Rantanen kuvaa tätä, "että työnantajakuva kehittävä yritys pyrkii saamaan itseään kuvaavan nuppineulan työnhakijayleisön karttaan. Yritys, joka ei pääse edes työnhakijayleisön kartalle, ei käytännössä ole yleisölleen olemassa". Jos yritykselle on kuitenkin olennaista, että heidän tavoittelemat talentit valitsevat tämän kyseisen yrityksen kilpailijoiden sijaan, pelkkä tietoisuuden rakentaminen ei riitä. Työnantajabrändin rakentamisella pyritään siihen, että organisaatio on vetovoimainen tarkkaan määritellyn kohdeyleisön silmissä, jolloin he seuraavat yritystä aktiivisesti, kuuntelevat yrityksen mielipiteitä ja näkemyksiä ja jakavat näitä eteenpäin omille verkostoilleen, puhuvat yrityksestä muille ja suosittelevat sitä tilaisuuden tullen. Ennen kaikkea vetovoimaisen työnantajabrändin seurauksena, kun kohdeyleisön osaajalle tulee työpaikan vaihto olennaiseksi, hän selvittää olisiko juuri tällä yrityksellä paikka auki tai saattaa ryhtyä vaihtamaan työpaikkaa vain siksi, että kyseisellä yrityksellä avautuu työpaikka hakuun. Rantanen määrittelee, että työnantajabrändin rakentamisesta hyötyvät mm. sellaiset yritykset, joiden kilpailuetu nojaa koneiden ja laitteiden sijaan henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon sekä yrityksen kasvukyky riippuu tietyn osaamisen hankinnasta. Puolestaan yritykset, joilla ei juurikaan ole näköpiirissä rekrytointeja, tai sen ei ole tarvetta voittaa puolelleen alansa huipposaajia, tai yrityksen, jonka määrällisesti suuri rekrytointitarve muodostuu monesta eri osaajaprofiilista, ei välttämättä ole järkevää lähteä rakentamaan työnantajabrändiä.

Toivola (2019b) puolestaan puhuu rekrytointeihin vaikuttavasta strategisesta työnantajamielikuvan kehittamisestä. Hän täsmentää, että on syytä erottaa yleinen työnantajamaine (tietoisuus) sekä rekrytointeihin vaikuttava strateginen työnantajakuva kehittämisen toisistaan. Rekrytointeihin vaikuttavalla strategisella työnantajakuva kehittämällä pureudutaan siihen, saako yritys rekrytoitua sellaisia osaajia, joita se tarvitsee strategiansa toteuttamiseen. Hän tiivistää tästä näkökulmasta työnantajakuva kehittämisen neljään vaiheeseen.

1. Kohderyhmän/kohderyhmien määrittely erityisellä tarkkuudella
2. Uskottavien, muista erottavien ja houkuttelevien ydinviestien määrittely kullekin kohderyhmälle
3. Selkeästi kohderyhmäsi liittyvien kumppanuuksien ja verkostojen hyödyntäminen
4. Organisaation nykyisten työntekijöiden osallistuminen ja jalkautuminen asiassa

Toivola (2019b) ohjeistaa, että työnantajakuvan kehittäminen aloitetaan kohderyhmän tai -ryhmien määrittelyllä. On tärkeää ymmärtää, ketkä ovat niitä henkilöitä ja osajia, joita on tarkoitus puhutella. Määrittelyssä avainasemassa on niiden henkilöiden poisrajaaminen, jotka eivät ole strategisen työnantajakuvatyön ensisijainen kohdejoukko. Jos tätä määrittelyä ei tehdä, on vaarana, että yritetään tehdä kaikille kaikkea, jolloin lopputuloksena on ketään puhuttelematonta tekemistä. Toivola opastaa, että kohderyhmän tai -ryhmien rajaaminen kannattaa tehdä erityisellä tarkkuudella. Pitäisi pystyä listaamaan kaikki ne henkilöt, jotka kuuluvat omaan kohdejoukkoon ja henkilöiden määrittelyssä voidaan mennä jopa niinkin pitkälle, että kohderyhmäksi määräytyy tietyn korkeakoulun tietyn pääaineen opiskelijoiden tietty vuosikurssi. Näinkin selkeä rajaus edesauttaa vuorovaikutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa organisaation tavoittelemien osajien kanssa.

Seuraavassa vaiheessa mietitään, mitä määritellylle kohderyhmälle viestitään, jatkaa Toivola (2019b). Usein avuksi otetaan työnantajan arvolupaus, jonka avulla pyritään viestimään mitä yrityksellä on tarjota niille talenteille, jotka tulevat ko. yritykseen töihin. Rantanen (2018c) avaa, että Employee Value Proposition eli työnantajalupaus on lupaus, jossa kerrotaan mitä työntekijä saa vastineeksi työpanokselleen. Hän ohjeistaa, että EVP:n tulisi olla tunnistettavissa tietyn yrityksen työnantajalupaukseksi eli sen pitäisi olla ainutlaatuinen. Lisäksi sen tulee puhutella juuri kyseisen yrityksen kohderyhmää ja olla vetovoimainen, jotta se houkuttelee yrityksen strategian mukaisia osajia. Rantanen jatkaa, että se ei voi näin ollen olla yleisluontoinen kuvaus, joka voidaan liittää mihin tahansa yritykseen. Luukka (2019, s. 131) neuvoo, että muotoiltaessa työnantajalupauksia, tulee pohtia huolellisesti sitä, millaisia työnhakijoita niillä halutaan houkuttaa. Luukka karrikoi, jos lupauksia sanoitettaessa painotetaan palkkaa, pitkiä lomia ja after workejä, saadaan palkan ja hyvien bileiden perässä juoksevia hakijoita. Sen sijaan Luukka lainaa Futuricen työnantajalupauksia ja kuvaa, että kun painotetaan innostavaa visiota, merkityksellistä työtä ja työtehtäviä,

joiden mukana voi kehittyä, saadaan kehitysorientoituneita ja kasvunälkäisiä hakijoita. Toivola (2019b) kiteyttää, että viestin tulee olla uskottava, erottuva ja kiinnostava. Myös Torniainen (2018) kirjoittaa, että yrityksen arvomaailma ja työnantajan vastuu työntekijöistään tulee muotoilla puhuttelevaksi viestiksi ja apua voi saada yrityksen ilmapiiristä. Kun yrityksen työntekijöitä kuunnellaan, niin ollaan asian ytimessä ja tällöin työnantajan arvolupauksen voi allekirjoittaa myös nykyiset työntekijät.

Toivola (2019b) ohjeistaa, että näiden määrittelyjen jälkeen voidaan pohtia minkälaiset kumppanuudet ja ammatilliset verkostot olisivat yrityksen tavoitteleman kohdeyleisön mielestä tärkeitä ja hyödyllisiä. Voisi esimerkiksi ryhtyä jonkin korkeakoulun tai opiskelijajärjestön kumppaniksi tai kannustaa yrityksen työntekijöitä, jotta nämä osallistuisivat jonkin ammatillisen verkoston toimintaan tai tapaamisiin. Toivola muistuttaa, että työnantajakuvan kehittymistä olisi hyvä mitata aika ajoin, jotta voidaan todeta, että verkostoista ja kumppanuuksista on hyötyä. Lopuksi Toivola kirjoittaa, että yrityksen omien asiantuntijoiden jalkautuminen ja kampanjoissa, kumppanuuksissa ja verkostoissa osana mukana oleminen, on oleellista. Kun tavoitellaan tietyn kohdeyleisön huomiota, auttaa siinä erityisesti yrityksen omien työntekijöiden aktiivisuus omalla alallaan.

Kaijala (2016, kappale 3.1) neuvoo työnantajakuva työskentelyssä selvittämään alkuun yrityksen nykyisiltä työntekijöiltä kaksi asiaa: mikä tai mitkä asiat tuottavat heille iloa ja inspiraatiota nykyisessä työssään ja toiseksi mitä asiaa he kehittäisivät, jotta voisivat kuuluttaa olevansa ylpeitä työpaikastaan. Kun yrityksen tavoittelema kohderyhmä on määritelty ja edellä mainittu selvitystyö on tehty, Kaijala lähestyy asiaa tarinoilla. Hän ohjeistaa tarinallistamaan selvitystyön tulokset ja kokemukset jaettavaksi sisällöksi ja jakamaan niitä kohdeyleisön tavoittavissa kanavissa. Kaijala muistuttaa hyödyntämään koko organisaatiota tarinoiden jakamisessa, kukin omille verkostoilleen. Hän jatkaa, että yrityksen tulee tehdä kaikkensa, jotta se erottuu muista ja aivan olennaista on tekemisen säännöllisyys ja systemaattisuus. Lisäksi tulee mitata ja seurata tuloksia, sillä työnantajakuvan rakentaminen ei ole yksittäinen rekrytointikampanja vaan se on pitkäjänteistä tekemistä.

Organisaation urasivut ovat myös yksi konkreettinen tapa rakentaa työnantajakuvaa ja viestiä yrityskulttuurista. Sitran Työelämän tutkimus 2017 vahvistaa, että yrityksen verkkosivut ovat tärkeässä roolissa työnhakijoiden näkökulmasta, sillä puolet (49%) kyselyyn

vastaajista kertoo etsivänsä työtä heitä kiinnostavien työnantajien verkkosivuilta. Siinä missä organisaation nettisivut ovat ratkaisevassa roolissa, kun myydään yrityksen tuotteita ja palveluita, niin sama pätee myös yrityksen urasivuihin rekrytoinneissa, kun tavoitellaan potentiaalisten osaajien huomiota. Organisaatioissa saatetaan puhua urasivujen sijaan myös rekryisivuista. Urasivuilla tavoitellaan useimmiten passiivisia työnhakijoita ja pyritään saamaan urasivuvierailijat kiinnostumaan yrityksestä, jopa siinä määrin, että saattaisivat jättää avoimen hakemuksensa tai ryhtyä vähintäänkin seuraamaan yritystä sosiaalisessa mediassa. Urasivuilla pyritään kasvattamaan passiivisten hakijoiden tietämystä kyseisestä firmasta ja tätä kautta herättämään heidän mielenkiintonsa ko. työnantajaa kohtaan. Mikäli urasivuvierailijat ovat jättäneet avoimen hakemuksensa, voidaan näihin rekryliideihin olla yhteydessä ja kutsua heitä hakijoiksi, kun yrityksessä syntyy rekrytointitarve. Tai vielä pidemmälle vietyinä, tavanomaista rekrytointiprosessia ei tarvitse käynnistää lainkaan, vaan valintoja päästään tekemään rekryliidien välillä suoraan. Yrityksen rekryisivut puolestaan on usein suunnattu aktiivisille työnhakijoille ja tarkoituksena on tehdä heille työhakemuksen jättäminen avoinna olevaan tehtävään mahdollisimman helpoksi. Rekryisivuilla avataan yrityksen rekrytointiprosessin vaiheita, kerrotaan rekrytoijan tai rekrytoivan esimiehen yhteystiedot ja vastataan usein kysyttyihin kysymyksiin liittyen juuri rekrytointeihin. Organisaation tarpeista ja tavoitteista riippuu, rakennetaanko yritykselle ennemmin urasivuja vai rekryisivuja. Yleensä paljon ja usein rekrytoivilla yrityksillä on nimenomaan rekryisivut mutta hyvä sivuvierailijakokemus saadaan aikaan myös yhdistelemällä ura- sekä rekryisivuihin liittyviä asioita. (Rantanen, 2020a)

3 Työnantajakuva ja rekrytointi

Rekrytointiprosessi on merkittävä työnantajakuvaan vaikuttava toimenpiteiden sarja. Rekrytointiprosessin aikana on monta vaihetta, jolloin voidaan vaikuttaa hakijakokemukseen ja sitä kautta mielikuvaan palkkaavasta yrityksestä. Erityisesti paljon rekrytoiville yrityksille rekrytointiprosessi voi olla erittäin tärkeä osa työnantajabrändin rakentamisen kokonaisuutta, mikäli yritys on päättänyt rakentaa nimenomaan työnantajabrändiään. Työnantajabrändin rakentaminen on pitkän aikavälin tehtävä eikä oikeastaan pääty milloinkaan. Yksittäinen rekrytointikampanja on puolestaan määräaikainen toimenpide, jolla pyritään aktivoimaan potentiaaliset työnhakijat juuri siinä hetkessä eli, että he jättäisivät hakemuksensa viipymättä avoinna olevaan tehtävään. Näin ollen, mikäli yrityksellä on

pikainen rekryointitarve, voi olla, että juuri silloin ei ole oikea hetki aloittaa työnantajabrändin rakentamista. Työnantajabrändin rakentaminen on kuitenkin viisasta muun muassa silloin, jos yrityksellä on rekryointitarvetta usein. Esimerkiksi passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen rekryointikampanjoilla voi olla haasteellista ja näin ollen johdonmukainen työnantajabrändin rakentaminen on tarpeellista ja järkevämpää, jopa välttämätöntä. (Rantanen, 2019d; ks. myös Rantanen, 2019)

Työnantajakuva muodostumisessa hyvin läpiviedyn rekryoinnin tärkeys ja kriittisyys olisikin kaikkien rekrytoivien esimiehien ja HR-asiantuntijoiden tärkeä sisäistää. Mielellään myös ihan jokaisen yrityksessä työskentelevän olisi tämä hyvä ymmärtää. Ihmiset tekevät nopeita johtopäätöksiä ja työnhakijoiden näkökulmasta rekryointiprosessissa tämä tulee erityisen selvästi esille. Mikäli esimerkiksi rekryointi etenee hitaasti, voi hakija tehdä johtopäätöksen byrokraattisesta ja ei-dynaamisesta yrityksestä tai jos rekryointiin osallistuva henkilö käyttäytyy epäammattimaisesti, voi hakija tehdä tästä koko organisaatiota koskevia johtopäätöksiä. Entäpä millainen mielikuva organisaatiosta syntyy hakijalle rekryoinnissa käytettävien menetelmien tai rekryointivälineiden myötä? (Salli & Takatalo 2014, s. 41, 43.)

Ahloth (2017, s. 146-147) ohjeistaa, että kohtele työnhakijaa kuin parasta asiakasta ja jatkaa, että olemme kyllä oppineet huomioimaan asiakkaan toiminnassamme mutta työnhakijoiden huomioiminen on vielä lapsenkengissä. Nykyään olisi tärkeää ymmärtää, että myös työnhakijat keräävät todisteita päätöksentekonsa tueksi. Ahloth (2017, s. 158) neuvoo myös mittaamaan hakijakokemusta ja käyttämään mittauksen tuloksia esimerkiksi rekrytoijien palkitsemisen perusteena.

3.1 Hakijakokemus

Hakijakokemuksella tarkoitetaan kokemusta, joka syntyy työnhakijalle hakijapolun aikana rekryointiprosessissa, tai itseasiassa kokemus alkaa muodostua jo ennen sitä. Hakijapolku alkaa siitä, kun hakijan huomio voitetaan ja hän alkaa selvittää yrityksestä ja mahdollisesta avoimesta tehtävästä lisää. Hakijapolku päättyy neljällä vaihtoehtoisella tavalla: 1) hänet palkataan yritykseen tyytyväisenä uutena työntekijänä, 2) hänet palkataan ei niin tyytyväisenä uutena työntekijänä, 3) hän on tyytyväinen ei-valituksi tullut hakija tai 4) henkilö on pettynyt ei-valituksi tullut hakija. Lopputulokseen vaikuttaa se, onko

hakijakokemus ollut hyvä vai ei. Hakijakokemukseen puolestaan vaikuttavat mm. rekrytointiprosessin eteneminen, viestintä ja yleinen mielikuva, joka työnhakijalle jää prosessista. (Laaksonen, 2017) Duunitorin Suuresta työnhakijatutkimuksesta 2020 selviää myös, että 46 % vastaajista kertoo rekrytointiprosessin sujumisen vaikuttavan eniten mielikuvaan työnantajasta.

McCarthy ym. (2018) mukaan organisaatiot, jotka huomioivat laadukkaan hakijakokemuksen, todennäköisemmin houkuttelevat, kiinnostavat ja tavoittavat huippuosaajia. He toteavat lisäksi, että nämä organisaatiot pystyvät saavuttamaan enemmän näkyvyyttä brändilleen. McCarthy ja kumppaneiden (2018) vuonna 2017 tekemän selvityksen mukaan, puolestaan huono hakijakokemus valintaprosessissa laskee organisaation houkuttelevuutta, vähentää henkilön aikomuksia suositella yritystä muille, sekä laskee hakijan taipumusta vastaanottaa tarjottua työpaikkaa. Myös Miles & McCamey (2018) kirjoittavat, että hyvä hakijakokemus vaikuttaa positiivisesti yrityksen brändiin ja houkuttelevuuteen, kun taas negatiivinen hakijakokemus voi johtaa siihen, että haluttu osaaja jättäytyy pois rekrytointiprosessista ja päätyy työskentelemään kilpailijalle. Huono hakijakokemus voi myös johtaa asiakkaan tai muun sidosryhmän menettämiseen, tai vahingoittaa työnantajakuvaakin hakijan kirjoittaessa negatiivisia kommentteja sosiaalisessa mediassa, he summaavat. Näin ollen voidaan sanoa, että rekrytointin ja hakijakokemuksen tulisi kuulua modernin kasvuyrityksen prioriteetteihin ja yrityksen tulisi välittää siitä, minkälaisen mielikuvan ja maineen se jättää jälkeensä rekrytointiprosesseissaan. Selvää on, että mitä useammin yritys tarjoilee huonoja hakijakokemuksia, tulevat ne vaikuttamaan negatiivisesti yrityksen tulevaisuuden rekrytointeihin. (Rantanen, 2019a) Rantanen (2019a) pohtii, että halutessaan yritys voi rakentaa hakijakokemuksesta itselleen vahvuuden, joka erottaa sen kilpailukentästä. Hän uskaltautuu väittämään myös, että paljon rekrytoiva yritys voi rakentaa tuloksellisesti omaa työnantajakuvaansa tai työnantajabrändiä jopa pelkästään hakijakokemuksiin panostamalla.

Hakijakokemus perustuu siis yrityksen rekrytointiprosessin käytänteisiin ja syntyy yksittäisistä hetkistä ja ihmisten kohtaamisista koko prosessin aikana ja kaikissa sen vaiheissa. Hakijan kokemukseen vaikuttaa jokainen yrityksen taholta hakijan matkalle osallistuva ja osuva henkilö. Oli kyseessä sitten rekrytointikonsultti, HR:n edustaja, esimies, yrityksen vastaanottoaulan työntekijä, potentiaaliset kollegat jne. Jokainen näistä

yksilöllisistä kohtaamisista vaikuttaa hakijan mielikuviin ja kokemuksiin palkkaavasta organisaatiosta työnantajana ja työnhakija arvioi näiden kohtaamisten perusteella yritystä työpaikkana. Mikäli työnantaja onnistuu ylittämään hakijan odotukset, se jää hänen mieleensä todennäköisesti ainiaaksi. Mutta niin jäävät myös huonot kokemukset muistiin pitkäksi aikaa. (Rantanen, 2019a; Rantanen, 2019b)

Jotta yritys pystyy tarjoamaan siellä työskentelemään kiinnostuneille osaajille hyviä hakijakokemuksia, tulee sen tarkastella ja laittaa kuntoon ainakin seuraavat asiat rekrytoinneissaan:

1. Työpaikkailmoitukseen selkeästi mitä yritys etsii ja millaisia työtehtäviä on tarjolla.
2. Työpaikoista tulee ilmoittaa siellä, missä yrityksen etsimät osaajat ovat.
3. Hakemuksen vastaanottamisesta tulee hakijan saada kuittaus viipymättä ja samalla yrityksen tulee kertoa, miten prosessi etenee aikataulullisesti.
4. Rekrytointiprosessin tulee edetä reippaasti mutta ei kiirehtien.
5. Viestintä hakijoiden kanssa tulee olla viikoittaista ja heille, jotka eivät tulleet valituksi haastatteluihin, tiedotetaan asiasta viipymättä, ei vasta rekrytointiprosessin päätyttyä.
6. Haastattelujen tulee sujua ammattimaisesti, nykyaikaisesti ja siten, että hakijalla on mahdollisuus kertoa osaamisensa soveltamisesta tehtävään ja esittää kysymyksiä työnantajalle.
7. Yrityksen tulee antaa henkilökohtaisesti palautetta ainakin kaikille haastattelussa käyneille.
8. Kun rekrytointi on saatu päätökseen ja uusi työntekijä aloittaa, yrityksen tulee vielä muistaa panostaa siihen, että henkilö otetaan avosylin vastaan ja perehdyttäminen lähtee käyntiin suunnitellusti. (Studentwork, 2019; ks. myös Rantanen, 2019b)

Toivola (n.d.) käyttää hakijakokemuksesta termiä ehdokaskokemus, jolla viitataan samaan asiaan eli siihen, millainen tunteiden ja ajatusten kokonaisuus syntyy työpaikkaa hakevalle henkilölle osallistuessaan jonkun organisaation rekrytointiprosessiin. Toivola (n.d.) suuntaa huomiotaan ehdokaskokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen, sillä mikäli yritys haluaa

parantaa sen mainetta työnantajana, voi olla myös hänen mielestään erittäin hyvä idea panostaa ehdokaskokemuksen kehittämiseen. Organisaatioiden tulisi hakijakokemuksen kehittämiseksi tunnistaa kipupisteitä nykyisessä rekrytointiprosessissa ja sopia toimenpiteistä näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Ehdokaskokemuksen johtamisella puolestaan tarkoitetaan hakijakokemukseen liittyvien tavoitteiden asettamista, tavoitteisiin tähtäävien toimenpiteiden valmistelua ja toteuttamista sekä tavoitteiden saavuttamisen ja muutoksen seuranta. (Toivola n.d.)

Yksi yleisimmin käytetty hakijakokemuksen seuraamisen väline on ehdokaskokemuskysely (Toivola, n.d.). Toivola (n.d.) ohjeistaa, että vastausten kerääminen kannattaa aloittaa välittömästi, ellei niin jo yrityksessä tehdä. Hän antaa viisi vinkkiä, jotka kannattaa ottaa huomioon kyselyn tekemisessä. Ensinnäkin kyselyn avulla olisi hyvä saada tietoa pitkän aikavälin kehityksestä ja tämä onnistuu sisällyttämällä kyselyyn jokin numeerinen arvo, jonka kehitystä seurataan (esim. NPS tai 1-5). Ensimmäisen kyselyn tulos antaa lähtötason, jolle voidaan asettaa tavoitteita tulevaisuudessa. Lisäksi kyselyssä vastaajan pitäisi pystyä kertomaan tarkemmin, mitkä asiat hän koki rekrytointiprosessissa positiivisena ja mitkä negatiivisena. Tämä onnistuu esim. avoimen tekstikentän avulla, johon voi jättää palautetta. Halutessaan voi kysyä myös yksityiskohtaisempia kysymyksiä rekrytointiprosessin eri vaiheista. Kummin vain toteutettuna tarkoituksena on, että saadun palautteen perusteella nähdään asiat, joiden perusteella ehdokaskokemusta voidaan parantaa. Kolmas periaate kyselyn kasaamisessa on, että se on lyhyt ja nopea täyttää, jolloin se on vaivaton vastaajalle. Tänä päivänä kyselyn vastaamisen tulisi onnistua mobiililaitteella ja tämän olisi hyvä olla kyselyn suunnittelun lähtökohta. Edellä mainittujen lisäksi kyselyn lähettämisen ajankohtaa on syytä pohtia. Parhaimmassa tapauksessa kysely lähtee samalla, kun rekrytointiprosessin päättymisestä tiedotetaan. Jos kyselyitä päätetään lähettää esim. puolen vuoden välein, on tässä vaarana, että hakija ei enää muista kovinkaan tarkkaan millainen kokemus oli ja näin ollen saadaan vanhentunutta ja epärelevanttia tietoa. Viimeisenä Toivolan (n.d.) vinkkinä on, että kysely lähetetään kaikille, niin valituille kuin valitsematta jääneille, jotta saadaan tasapainoinen käsitys siitä, millainen kokemus eri lopputuloksen kokeneille hakijoille jäi.

Toivola (n.d.) opastaa myös ehdokaskokemuksen tavoitteiden ja mittareiden asettamisessa. Tyypillisesti hänen mukaansa näitä ovat muun muassa, hyvä ehdokaskokemus (johon seurattava numeerinen arvo saadaan ehdokaskyselyn avulla), tasalaatuinen

ehdokaskokemus (ei huonoja palautteita ehdokaskyselyssä), tehtyjen muutosten näkyminen hakijoiden arjessa (tietoa tästä kyselyn avulla), rekrytointiprosessin nopeuttaminen, rekrytointiprosessin aikana viestinnän lisääminen (lähetettyjen viestien määrä per rekrytointi), hakijoille annettavaan palautteeseen panostaminen tai esim.

rekrytointiprosessin digitaalisuuden tai mobiliteetin parantaminen. Hakijakokemuksen mittaamisen ajankohtaisuus näkyy myös Kansallinen rekrytointitutkimus 2020 -kyselyn vastauksissa. Kysyttäessä mitä seuraavista työnantajakuvan kehittämiseen kuuluvista asioista olette tehneet tai tekemässä, nousi hakijakokemuksen mittaaminen kärkisijoille kuluvan vuoden osalta sekä tulevana seuraavina vuosina. Vuonna 2019 hakijakokemuksen mittaaminen jäi sijalle 11, vain 5 prosenttia kertoi sen kuuluneen asioihin, joita on tehty työnantajakuvan kehittämisen yhteydessä.

Kuva 10. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020, vastaukset kolmen kärjestä työnantajakuvan kehittämisen toimenpiteistä. (Duunitori 2020a).

Mitä seuraavista työnantajakuvan kehittämiseen kuuluvista asioista olette tehneet tai tekemässä?

Työnantajakuvastrategia sekä hakijakokemuksen ja ulkoisen mielikuvan mittaaminen ovat nousussa.

	Olemme tehneet 2019	Olemme tekemässä 2020	Olemme tekemässä 2021-22
1	Oma työnantajasivu 13 %	Työnantajakuvastrategia 12 %	Hakijakokemuksen mittaaminen 17 %
2	Sisäisen mielikuvan mittaaminen 12 %	Työnantajalupauksen muotoilu 11 %	Ulkoisen mielikuvan mittaaminen 13 %
3	Työnantajalupauksen muotoilu 10 %	Hakijakokemuksen mittaaminen 11 %	Työnantajakuvastrategia 10 %

3.2 Työpaikkailmoitus

Suuri työnhakijatutkimus 2020 vahvistaa sen, että työpaikkailmoituksella on merkittävä rooli työnantajakuvan muodostumisessa. Kysyttäessä työnhakijoilta mitkä asiat vaikuttavat eniten mielikuvaasi työnantajasta, vastaajat kertovat 62 prosentin enemmistöllä sen olevan työpaikkailmoituksen selkeys. Työpaikkailmoituksella tulee siis kertoa selkeästi siitä, mitä yritys on etsimässä ja mitä tarjoamassa. Jotta hakija intoutuu hakemaan työpaikkaa, hänen täytyy tietää, millaista työtä on hakemassa. (Studentwork, 2019) Työnhakijalle on tultava ilmoitusta lukiessaan sellainen olo, että hän haluaa työskennellä juuri tässä yrityksessä ja

juuri kyseisessä tehtävässä. Työpaikkailmoituksen perusteella ehdokkaassa on herättävä tunne, että organisaatio etsii juuri minua. (Villa, 2019)

Jotta potentiaalinen työnhakija, aktiivinen, saati sitten passiivinen, pysähtyy lukemaan työpaikkailmoituksen, tulee työnantajan olla houkutteleva ja kiinnostava. Työpaikkailmoitus on tänä päivänä markkinointia ja se on osattava muotoilla niin, että hakijat lukevat sen ensinnäkin loppuun saakka ja toiseksi ryhtyvät toimeen eli jättävät hakemuksensa tehtävään. (Salli ym. 2014, s. 25; Rantanen 2017a). Jolanta Łącka-Baduran (2015) mukaan Hugh Secord (2003) määrittelee työpaikkailmoituksen tarkoituksen näin: ”houkutellessa parhaiden ehdokkaiden huomio, jotka eivät mahdollisesti ole edes etsimässä toista roolia, kuitenkin herättämättä vääriä odotuksia ja tarjoten terveellisen määrän itsevalintaa. Rekrytointimainonta on myös mainontaa organisaatiolle itselleen. Sen muoto ja sisältö heijastavat mielikuvaa yrityksestä.”

Työpaikkailmoituksia laadittaessa olisi alkuun selvitettävä, mitä asioita kohderyhmään kuuluvat osaajat toivovat saavansa lukea ilmoituksissa. Ennen ilmoituksen kirjoittamista olisi hyvä ymmärtää millainen informaatio olisi heille hyödyllistä ja mikä saisi heidät jättämään hakemuksensa. Kun nämä asiat ovat tiedossa ja asiaa on kysytty riittävän suurella otannalla, palvelaan juuri sitä hakijakuntaa, joiden joukosta organisaatio haluaa löytää uuden työntekijän. (Ahlroth 2017, s. 148) Työpaikkailmoituksessa kannattaa panostaa työpaikan myymisessä hakijan tarpeiden ja toiveiden näkökulmaa. Ilmoituksessa kannattaa kertoa miksi juuri tähän yritykseen kannattaa hakea ja avata organisaation missiota, kulttuuria, arvoja, kehitysmahdollisuuksia, yrityksen suomia vapauksia, etuja ja muita vastaavia asioita, joilla erottaudutaan positiivisesti työnantajakentässä. Kuitenkin ilmoituksessa kerrottavien asioiden tulee olla totta eikä turhia lupauksia kannata tehdä. (Salli & Takatalo, 2014, s. 25-26)

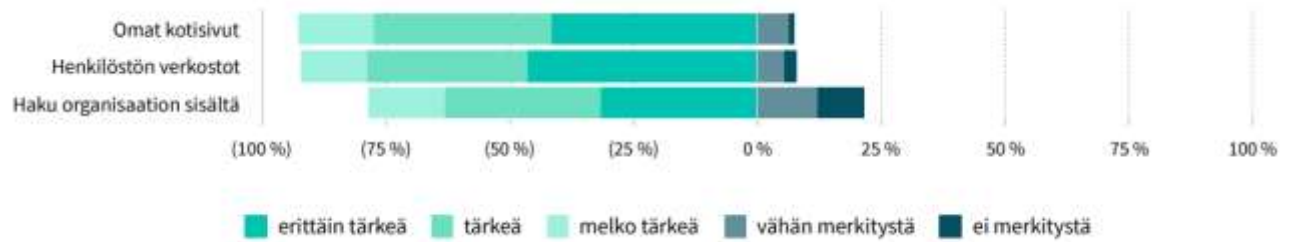
Työpaikkailmoitus on mielikuvamainontaa ja näin ollen sen avulla on loistava tilaisuus rakentaa myös työnantajakuvaa (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola, 2015, s. 171). Ilmoituksessa tulee siis viestiä selkeästi sekä ennen kaikkea totuudenmukaisesti, mistä tehtävässä on kyse. Valheelliset tiedot, liioittelevat lupaukset tai harhaanjohtavat tittelit ilmoituksessa paljastuvat kuitenkin jossain vaiheessa hakijoille ja tämä johtaa huonoon hakijakokemukseen sekä kuvaan työnantajasta. (Villa, 2019) Työnantajakuvan rakentamisen ja

mielikuvamainonnan näkökulmasta erinomainen keino tänä päivänä on yhdistää työpaikkailmoitukseen kuvia ja videoita (Kuntarekry, 2020). Visuaalisuus on hyvä keino lisätä näkyvyyttä, tuoda brändiä esiin ja parantaa työnantajakuva (Salli & Takatalo, 2014, s. 25-26). Videon avulla on mahdollista tuoda työpaikkailmoitukseen paljon enemmän tietoa, kuin mitä perinteinen kirjallinen työpaikkailmoitus mahdollistaa ja tätä kautta rakentaa paremmin kuvaa yrityksestä, työyhteisöstä ja avoinna olevasta tehtävästä. Myös kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa, kuten sanonta kuuluu. (Kuntarekry, 2020) Työpaikkailmoitukseen laitettavaa kuvaa kannattaa kuitenkin pysähtyä hetkeksi pohtimaan. Tarkoituksena olisi, että vaikuttavat ja puhuttelevat rekryviestintäkuvat välittävät viestiä siitä, miltä näyttää ja tuntuu työskennellä juuri tässä kyseisessä yrityksessä. Kuviin yrityksen kannattaa ikuistaa oikeita työskentely- ja vuorovaikutustilanteita. Kuvien avulla pyritään erottautumaan muista, joten yrityksen olisi hyvä miettiä mikä on juuri heidän toiminnassaan tyypillistä tai erilaista, kuten esim. harvinaiset työvälineet, palaverit luonnossa tai muuta vastaavaa. (Launonen, n.d.) Kuvat työpaikkailmoituksella toimivat hyvin sosiaalisessa mediassa ja kiinnittävät huomion todennäköisemmin paremmin kuin esim. yrityksen logo, joka ei välttämättä saa henkilöä pysäyttämään selailuaan ja huomaamaan työpaikkailmoitusta. (Kuntarekry, 2020a)

3.2.1 Työpaikkailmoittelun kanavat

Työpaikkailmoittelun tulevaisuus on tällä hetkellä alati kehittyvä ja oikean ilmoittelukanavan löytäminen on olennaista rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Rekrytointi tapahtuu tänä päivänä pääsääntöisesti sosiaalisen median kanavissa ja Duunitorin teettämästä Kansallisesta rekrytointitutkimuksesta 2019 selvisi, että 86 prosenttia kyselyyn vastaajista oli sitä mieltä, että sosiaalinen media on erittäin tehokas rekrytoinnin kanava. Yli puolet, 54 prosenttia vastaajista, oli sitä mieltä, että printti ei ole enää relevantti rekrytointikanava ja vastaavaluku vuoden 2020 Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa oli 60 prosenttia vastaajista. Vuoden 2020 tutkimuksen mukaan, kysyttäessä tärkeimpiä kanavia rekrytoinneissa, noin 90 prosenttia vastaajista kertoi niiden olevan yrityksen omat internet-sivut ja henkilöstön verkostot sekä noin 75 prosenttia vastasi haku oman organisaation sisältä (kuva 11).

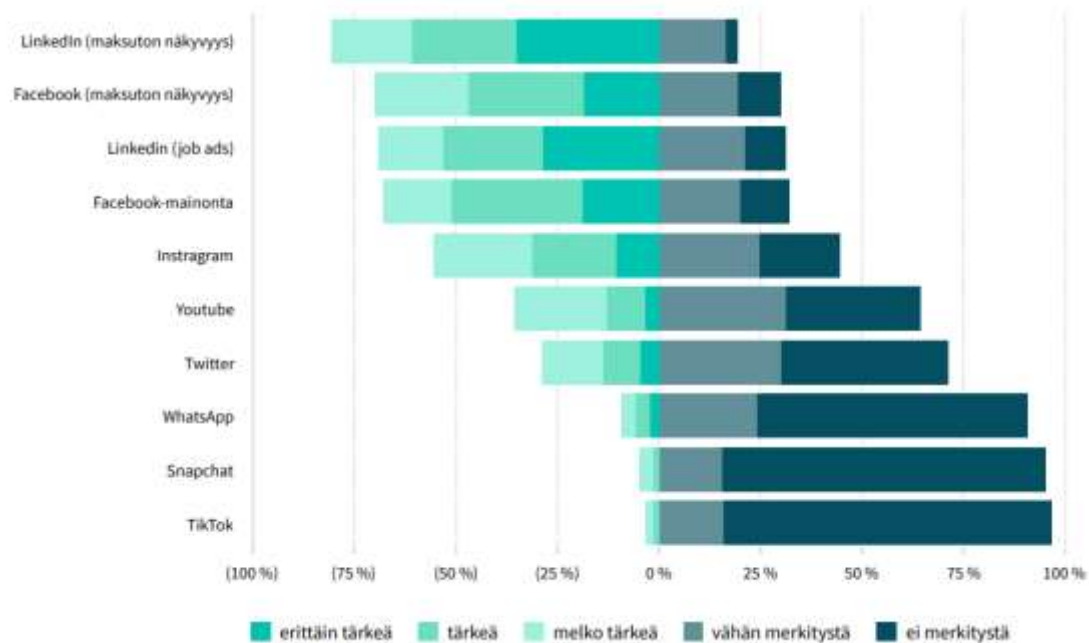
Kuva 11. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. (Duunitori, 2020a)



Tärkeimmäksi sosiaalisen median kanavaksi vastaajat valitsivat LinkedIn:n maksuttoman näkyvyyden hieman yli 75 prosentin osuudella, Facebookin maksuttoman näkyvyyden hieman vajaan 75 prosentin osuudella, sekä samojen kanavien maksulliset menetelmät hieman vajaan 75 prosentin osuudella. Näiden perässä seurasivat Instagram sekä Youtube.

Kuva 12. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. (Duunitori, 2020a)

Kuinka tärkeitä seuraavat some-kanavat ovat rekrytoinneissanne?



Korpi ym. (2012, s. 15-17) ohjeistavat, että sosiaalisen median kanavat tarjoavat erityisen hyvät puitteet rekrytointiprosessin ohella työnantajakuva rakentamiseen. Lisäksi sosiaalisen median kanavia hyödynnettäessä pystytään seuraamaan ilmoittelun vaikuttavuutta ja

statistiikkaa. Pystytään seuraamaan työpaikkailmoituksen näyttöjä, klikkauksia, kävijämääriä ja näiden tietojen valossa pystytään viestintää suunnittelemaan paremmin. Sosiaalisen median avulla työpaikkailmoitteluun liittyvää viestintää pystytään levittämään laajasti ja nopeasti. Kun organisaatio on tunnistanut mitä kohderyhmää se tavoittelee, on relevantit sosiaalisen median kanavat kohtalaisen helppo valita ja ilmoittaa työpaikasta kaikissa niissä. Tavoitteena sosiaalisen median kanavien hyödyntämisessä rekrytoinneissa sekä työnantajabrändäyksessä on, että organisaatio ei enää löydä parhaita osaajia vaan parhaat osaajat löytävät organisaation. (Korpi ym., 2012, s. 15-17)

Työpaikkailmoittelun siirtyminen sosiaaliseen mediaan mahdollistaa erityisesti passiivisten työnhakijoiden tavoittamisen (Salli & Takatalo, 2014, s. 31). Sallin ja Takatalon (2014, s. 31) mukaan esim. LinkedInin käyttäjistä 80 prosenttia on ns. passiivisia työnhakijoita. Passiiviset työnhakijat eivät aktiivisesti ole etsimässä uutta työpaikkaa ja näin ollen eivät seuraa työpaikkailmoittelua työpaikkailmoitusfoorumeilla. Sosiaalisen median kanavia he kuitenkin seuraavat ja mikäli heidän huomionsa voitetaan sosiaalista mediaa selatessaan ja he pysähtyvät mielenkiintoisen ilmoituksen äärelle, saattaa alkaa pohdinnat uusiin haasteisiin siirtymisestä. Oikean ilmoittelukanavan löytäminen vaatii haettavana olevan tehtävän kohderyhmän tuntemista ja sitä kautta selvitystyötä siitä, missä tämä kohdejoukko viettää aikaansa. Sosiaalisen median lisäksi kanavia voivat olla työpaikkailmoitusfoorumit, oppilaitosten omat kanavat tai vaikkapa lähikahvilan ilmoitustaulu, jos tiedetään, että siellä käy yrityksen etsimiä osaajia. (Laaksonen, 2018)

3.2.2 Rekrytointimarkkinointi

Tänä päivänä pelkän työpaikkailmoituksen julkaiseminen valittuihin kanaviin ei välttämättä enää riitä ja rekrytointimarkkinointia tarvitaan, jotta voidaan kilpailla parhaista osaajista ja löytää tiettyihin tehtäviin työntekijöitä. Vaikeasti täytettävien työtehtävien määrä on lisääntynyt paljon viime vuosina ja pelkän työpaikkailmoituksen julkaiseminen ei riitä takamaan laadukkaita hakijoita. Rekrytointimarkkinointia tarvitaan etenkin passiivisten työnhakijoiden huomion voittamiseen ja erilaisten tehtävien rekrytoinneissa tarvitaan erilaisia menetelmiä sekä eri markkinointikanavia. Monesti rekrytointimarkkinointi alkaa jo ennen kuin tietty tehtävä tulee avoimeksi. Rekrytointimarkkinoinnilla hakijoille luodaan tietoisuutta yrityksestä ja saadaan heidät kiinnostumaan mahdollisesta työskentelystä juuri

tässä organisaatiossa. Enää ei siis riitä pelkkä työpaikkailmoitus ja mahdollisuus hakea, vaan tavoiteltujen osaajien huomion voittamiseksi tarvitaan myös muuta sisältöä. (Kuntarekry, 2020b)

Paljon rekrytoivan yrityksen kannattaa rakentaa itselleen rekrytointimarkkinointistrategia. Se on ennen muuta markkinointistrategia, jossa määritellään, millaisia markkinointitoimenpiteitä organisaatio tekee ja missä kanavissa, jotta rekrytoinnit onnistuisivat parhaalla mahdollisella tavalla. Kyseessä ei siis ole rekrytointistrategia, eli siinä ei oteta esim. kantaa miten hakemukset vastaanotetaan tai kuka haastattelee, mitä kysymyksiä kysytään ja niin edelleen. Rekrytointimarkkinointistrategiassa suunnitellaan kuitenkin rekrytointiviestintää. Eli kuinka usein ja mitä hakijoille viestitään rekrytoinnin eri vaiheissa, jotta hakijat sitoutetaan käynnissä olevaan rekrytointiin ja samalla tuotetaan heille työnantajakuvaan myönteisesti vaikuttavia hakijakokemuksia. (Rantanen, 2018b)

Rekrytointimarkkinointi ja siihen liittyvät toimenpiteet tukevat työnantajakuvaan rakentumista ja vaikuttavat työnhakijoille syntyvään työnantajakuvaan. Kuitenkin työnantajabrändistrategia on eri asia kuin rekrytointimarkkinointistrategia. Työnantajabrändistrategian avulla pyritään erottautumaan muista vastaavanlaisista yrityksistä. Sen tehtävänä on kertoa mm. miksi organisaatio on olemassa ja miten siellä asiakaslupausta lunastetaan. Työnantajabrändin kohdejoukko on yrityksen sisällä henkilöstö ja johto sekä ulkopuolella entiset työntekijät, nykyiset työnhakijat ja yrityksen tavoittelemat ideaalit työnhakijat. Rekrytointimarkkinointistrategian tavoitteena on synnyttää tietoisuus organisaation tavoittelemien osaajien keskuudessa siitä, millainen ko. yritys on työpaikkana ja –yhteisönä. Tietoisuuden synnyttyä, rekrytointimarkkinoinnin tehtävänä on kuljettaa hakijaa kohti hakemuksen jättämistä. (Rantanen, 2018b)

Rekrytointimarkkinoinnissa keino- ja kanavavalikoima kannattaa ulottaa perinteistä työpaikkailmoitusta laajemmalle. Mikäli organisaatiossa on mahdollista, kannattaa yhteistyötä tehdä markkinointi- ja viestintähenkilöstön kanssa. Usein yrityksen markkinointi- ja viestintäosastolla on hallussaan kanavat, joita myös rekrytoinneissa voidaan käyttää, kuten organisaation verkkosivut, blogi, sosiaalisen median kanavat, sähköposti sekä lisäksi heillä on käytössään erilaiset mainontakeinot. Todennäköisesti markkinointiosastolla osataan auttaa myös verkkoanalytiikan kanssa sekä kohderyhmien tehokkaassa

tavoittamisessa, viestin kirkastamisessa, erilaisten sisältöjen laadinnassa ja tarinankerronnassa. (Väänänen, 2019) Sisältömarkkinoinnilla voidaan vaikuttaa erinomaisesti myös työnantajakuvaan, kun tuotetaan yrityksen tavoittelemille osajille ja potentiaalisille työnhakijoille monipuolista sisältöä. Sisältöä voidaan tuottaa videoina, kuvina ja esim. blogiteksteinä. (Kuntarekry, 2019b)

3.3 Hakeminen tehtävään

Mielikuvaan työnantajasta sekä hakijakokemukseen vaikuttaa myös se, miten avoinna olevaan tehtävään haetaan: kirjepostilla, sähköpostilla, rekrytointijärjestelmän, sosiaalisen median tai mahdollisesti rekrytointeihin erikoistuneen yrityksen välityksellä. Mikäli tänä päivänä tehtävään tulee lähettää hakemus esim. kirjeellä, antanee se työnantajasta vanhanaikaisen kuvan. Olipa hakutyyli mikä tahansa, hakeminen tehtävään ja sen helppous tai vaikeus, kertoo viestiä työnhakijoille yrityksestä sekä sen toimintatavoista ja siitä kuinka paljon yritys arvostaa heille hakevia työnhakijoita. Mikäli työnantaja markkinoi itseään modernina ja ketteränä yrityksenä mutta työnhakuvaiheessa käytössä olevan rekrytointijärjestelmän hakulomakkeen täyttäminen on hidasta, kankeaa tai vaikeaa, voi olla, että työnantajan tarjoilema mielikuva ei tunnu uskottavalta työnhakijoista. Voi jopa olla, että hakija päättää olla hakematta vaikean ja hitaan hakumenettelyn ansiosta. Tästä kertoo myös McCarthy ym. (2018) kirjoittaessaan tutkimuksesta, jonka suoritti CareerBuilder vuonna 2017, ja tulosten mukaan yli 60 prosenttia vastaajista ilmoitti jättäneensä työhakemuksen täyttämisen kesken, koska lomake on ollut liian pitkä tai monimutkainen. Työnhakijoilla perustason odotus tänä päivänä tehtävään hakemisen suhteen on hakemisen helppous, käyttäjäystävällisyys ja nopeus (Rantanen, 2019b).

Ennen työhakemuksensa lähettämistä hakijat käyvät läpi harkintavaiheen, joka tarkoittaa samaa kuin esim. auton ostamisen harkintavaihe. Harkintavaiheessa kandidaatti etsii ja haluaa tietoa. Työhön ja työpaikkaan liittyy usein oman arvon kohottamisen pyrkimyksiä tai yleisesti halu tuntee positiivisia tunteita ajatellessaan potentiaalista uutta työnantajaa. Työpaikan valinta tarkoittaa monesti pitkää sitoumusta, joten työpaikan ja – tehtävän sopivuus juuri itselle on tärkeä kriteeri päätöksenteossa. Työnhakija tutkii työpaikan ja tehtävän sopivuutta sen tiedon valossa, jota hänellä on saatavilla ja tästä syystä mm. yhteydenottaminen ja lisäkysymysten esittäminen tulisi olla hakijalle helppoa ja ennen

muuta miellyttävää. (Korpi ym., 2012, s. 87) Usein avoimesta tehtävästä ilmoitettaessa, kerrotaan myös henkilö, jolta saa lisätietoja tehtävästä. Näillä henkilöillä on erittäin tärkeä tehtävä lisätietojen antamisen ohessa: millaista mielikuvaa he välittävät itsestään ja tätä kautta edustamastaan yrityksestä. Mikäli lisätietoja janoava mahdollinen hakija saa tietoja selvittäessään esim. puhelussa vastaansa kiireisen tai töykeän esimiehen tai sähköpostissa pikaisesti kirjoitetun viestin, hän voi yhtä hyvin päättää olla hakematta tehtävään.

Usein hakijoita pyydetään jättämään hakemus jonkin rekrytointijärjestelmän kautta. Hakijakokemukseen panostamisen myötä organisaatiot ovat alkaneet ymmärtää, että järjestelmässä olevan monen välilehden ja kymmenien kysymysten sijaan, hakemuksen ja hakijan tietojen jättämisen tulisi olla mahdollisimman helppoa ja nopeaa. (Ahlroth, 2017, s. 149; Rantanen, 2019b) Ahlroth (2017, s. 149) toteaa, että huippuosaaajien hanskat tippuvat siinä vaiheessa, kun selaimen ikkunaan ilmestyy loputon lomakeviidakko. Duunitorin Suuren hakijatutkimuksen 2020 mukaan vastaajista puolet (49%) kertoo työnhakulomakkeiden täyttämisen turhauttavimmaksi tai ärsyttävimmäksi työnhaussa. Kysymykseen ”Miten itse muuttaisit työnhakuprosessia?”, enemmistö, yli puolet (58 %) valitsi vaihtoehdon ”Luopuisin monimutkaisista työnhakulomakkeista”.

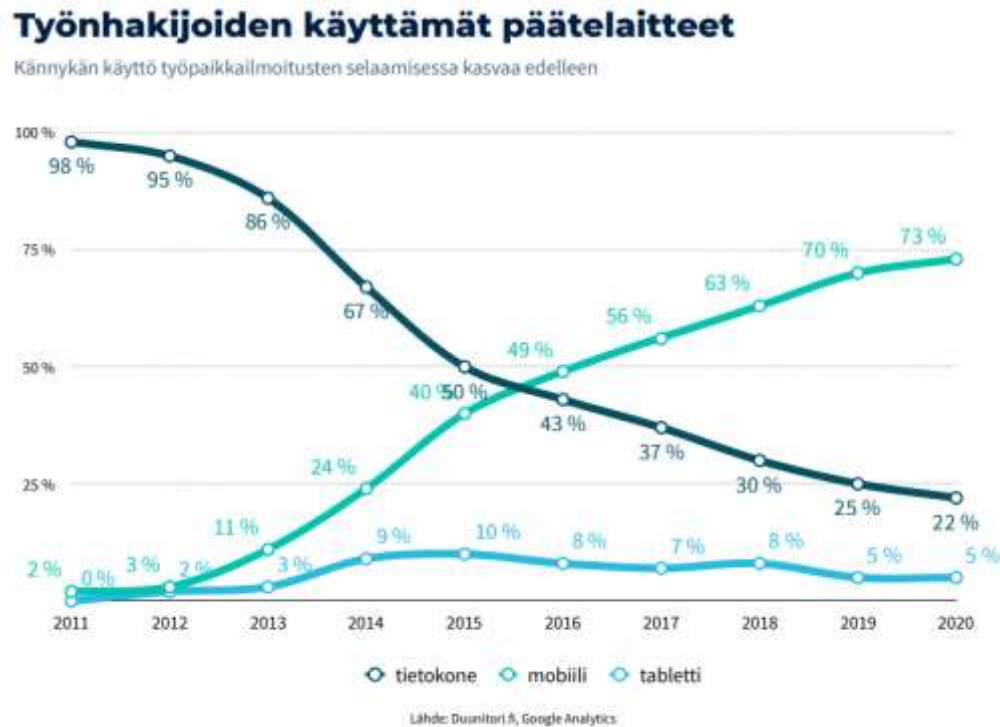
Kun yritys siis käyttää rekrytoinneissaan jotakin rekrytointijärjestelmää, perustason odotus hakijoilta on, että järjestelmä on käyttäjäystävällinen (Rantanen, 2019b). Rantasen (2019b) hakijoilta kuuleman palautteen mukaan, yleisempää on, että suurempien organisaatioiden rekrytointijärjestelmät saattavat olla kankeita ja vanhanaikaisia. Työnhakijat saattavat joutua tekemään ns. tuplatyötä, kun työnantajat odottavat hakemuksen ja ansioluettelon liittämisen lisäksi näiden samojen tietojen täyttämistä rekrytointijärjestelmän lomakkeelle. Myös Salli & Takatalo (2014, s. 38) vahvistavat, kuinka hakijoita sapettaa ensin päivitettyään hakemuskirjeen ja ansioluettelon ja tämän jälkeen joutuessaan toistamiseen syöttämään samoja tietoja järjestelmään. He (2014, s. 38) jatkavat, että järjestelmän kankeus harmittaa hakijoita erityisesti esimerkiksi siinä vaiheessa, jos lomakkeelle pyydetään valitsemaan valmiista valikosta avainosaamisalueita eikä tästä valikosta löydy kunnollisia haettavan tehtävän kannalta oleellisia osaamisia. Entä millainen hakukokemus syntyy siinä vaiheessa, kun hakulomake tulee täyttää kerralla, eikä siinä ole välitallentamisen mahdollisuutta? Hakijoiden ajankäytön arvostamisen näkökulmasta on oleellista informoida hakijaa siitä, pystyykö lomakkeen täyttämään osissa vai tuleeko se täyttää kerralla. Näin hakija pystyy

arvioimaan missä välissä hänellä on aikaa kunnolla paneutua järjestelmän hakulomakkeen täyttämiseen. Hakijan informoiminen kaikista hakemiseen liittyvistä järjestelmäteknisistä asioista on tärkeää, ja erityisesti silloin, jos käytössä oleva rekrytointijärjestelmä on kankea. Hakijalle pitää kertoa, mikäli hakulomakkeelle mahtuu vain tietty määrä työkokemuksia, tai mikäli kokemusten avaamiseen tarkoitettuun kohtaan mahtuu vain vähän merkkejä, tai lomakkeelle syötetyt tiedot tulee muistaa tallentaa vähintään 30 minuutin välein ja niin edelleen. Mikäli hakemisesta tehtävään on siis tehty vaikeaa, voi hyvin olla, että hakija jättää hakemisen kesken ja siirtyy seuraavan häntä kiinnostavan työpaikkailmoituksen pariin. Jotta näin ei tapahtuisi, työnantajan tulee poistaa hakemisen esteitä ja varmistaa hakukokemuksen onnistuminen. Etenkin jos kyseessä on ala, jossa on osaajapulaa. (Rantanen, 2019b)

3.3.1 Työnhaku mobiililaitteilla

Hakemiseen liittyen tänä päivänä on myös tärkeää huomioida se, millä laitteella työnhakua tehdään. Duunitorin teettämän Kansallinen rekrytointitutkimus 2020 mukaan, työnhakijat käyttävät työpaikkailmoitusten selaamiseen pääsääntöisesti kännykkää. Duunitori.fi:ssä 73 prosenttia käynneistä tapahtuu mobiililla (kuva 13). Myös työnantajilta kysyttäessä 79 prosenttia vastaajista on samaa mieltä väittämän ”Suurin osa työhausta tapahtuu mobiililaitteella 5 vuoden kuluttua” kanssa. Savinen (2020) kirjoittaa, vaikka suurin osa työnhakijoista käyttää työpaikkailmoitusten selaamiseen mobiilia, niin työn hakeminen ei vielä pääsääntöisesti taivu tähän. Hän summaa, että hitaus, raskaus ja monivaiheisuus toistuvat sekä työnhakijoiden että työnantajien puheissa kysyttäessä nykyisestä rekrytointiprosessista. Savisella onkin viesti työnantajille: ”Kun oikeat kandidit on saatu kiinnostumaan, niin ei tehdä hakutavasta kynnyskysymystä. 2020-luvulla työhaun on oltava helpompaa kuin koskaan.” Myös hän viittaa kommentissaan hakutavan synnyttämiin mielikuviin työnantajasta ja toteaa modernin ja helppokäyttöisen käyttöliittymän luovan käyttäjälle tunteen tehokkuudesta ja nopeudesta.

Kuva 13. Työnhakijoiden käyttämät päätelaitteet (Duunitori, 2020a).



3.3.2 Anonymirekrytointi

Anonymirekrytointi on nostanut suosiotaan viime vuosien aikana maailmalla sekä Suomessa. Menetelmä on ollut esillä Suomessa etenkin kunnallisten työnantajien keskuudessa mutta myös esimerkiksi S-ryhmä on ollut näkyvästi mukana kokeilussa. Julkisen puolen työnantajista muun muassa Vaasan, Helsingin, Espoon ja Rovaniemen kaupungit ovat kertoneet suorittamistaan anonymieistä rekrytoinneista. Nimetön tai anonymirekrytointi on menetelmä, jolla pyritään edistämään hakijoiden yhdenvertaisia mahdollisuuksia rekrytoinnissa. Tarkoituksena on edistää mahdollista syrjintää kohtaavien henkilöiden mahdollisuuksia tulla rekrytoituksi ja näin luoda työyhteisöistä monimuotoisempia ja tasa-arvoisempia. (Työturvallisuuskeskus, n.d., s. 19; Salminen, 2019; ks. myös Rovaniemen kaupunki, 2020a)

Monimuotoisuudella viitataan organisaation henkilöstön ja asiakaskunnan monimuotoisuuteen. Sen määritteitä ovat ikä, sukupuoli, vammaisuus, terveydentila, etninen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus ja seksuaalinen suuntautuminen. Edellä mainitut ovat myös lakien määrittelemiä syrjintäperusteita, eikä niiden vuoksi ihmisiä

saa asettaa eriarvoiseen asemaan työntekijänä tai asiakkaana. Monimuotoisuus työyhteisössä tulisi nähdä voimavarana, joka edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä. Työyhteisöissä sen ulottuvuuksia ovat työntekijöiden toisistaan poikkeava koulutustausta, kokemus, taidot, tapa tehdä työtä, persoonallisuus ja arvot. (Työturvallisuuskeskus, n.d., s. 3)

Anonyymissä rekrytoinnissa työhakemuksista poistetaan yleensä nimi, ikä, sukupuoli ja esimerkiksi se missä maassa aiempi koulutus tai työkokemus on hankittu (Salminen, 2019). Työhakemuksista tulisi pyrkiä poistamaan kaikki edellä mainitut syrjintäperusteisiin viittaavat asiat, jotta rekrytoija kiinnittäisi huomiota hakijan tehtävän kannalta oleelliseen osaamiseen ja työkokemukseen (Työturvallisuuskeskus, n.d., s. 19). Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialajohtajan Tommi Laition mukaan anonyymissä rekrytoinnissa pitää pohtia millaista osaamista haetaan ja, että rekrytoijan huomio kiinnittyy nimenomaan osaamiseen. Laitio toteaa, että kysymys ei niinkään ole siitä, että ihmiset olisivat lähtökohtaisesti seksistisiä tai rasistisia vaan, että kulttuuriimme on rakennettu paljon oletuksia, joista emme edes itse ole tietoisia. (Salminen, 2019)

Anonyymien rekrytoinnin käyttäminen organisaatioissa osoittaa vahvasti työnantajan pyrkivän kiinnittämään huomionsa ainoastaan hakijan taitoihin ja pätevyyteen (Rinne, 2018). Katherine McNamee, Amerikan museoiden liitosta kertoo, että anonyymirekrytointi on toiminut heillä ja se on muuttanut koko organisaation ajattelutapaa ja, että ovat nyt tietoisempia palkkaamiseen liittyvistä puolueellisuuksista. McNamee kertoo, että menetelmän ansiosta heidän organisaatiossaan on selkeytetty arviointikriteereitä ja hän uskoo anonyymien menetelmän parantaneen myös hakijakokemusta rekrytointiprosessissa. (Bortz, 2018, s. 56) Rinne (2018) toteaa, että tehokkaasti toteutettuna tunnistetiedoista vapaat työhakemukset tasoittavat mahdollisuuksia päästä työhön, kun palkkaavan tahon huomio siirtyy taitoihin ja pätevyyteen. McNameen kanssa samaa viestiä kertoo myös Rovaniemen kaupungin palvelualuepäällikkö Merja Tervo. Hän kokee toimintatavan olevan tärkeä osa tulevaisuuden rekrytointityötä ja olleen hänelle itselleen hieno oppimiskokemus. Rovaniemellä hakijoilta saadun palautteen mukaan, hakijat pitivät menetelmää hyvänä ja mielenkiintoisena tapana toimia. Osa hakijoista kertoi, että rekrytoinnin anonyymiys oli vaikuttanut päätökseen hakea tehtävään. Rovaniemen kaupungin arvion mukaan anonyymillä rekrytoinnilla toteutettuun kirjastonhoitajan tehtävään saatiin tavanomaista

enemmän hakemuksia. (Rovaniemen kaupunki, 2020b) Vaasan kaupungilta palveluvastaava Anne Lindell vahvistaa myös, että esimiehiltä on tullut kokeilujen myötä positiivista palautetta. Esimiehet ovat kokeneet, että taustatietojen puuttuminen todella haastaa keskittymään siihen, mitä hakija hakemuksessaan kertoo ja tällöin on pakko kiinnittää huomio olennaiseen osaamiseen. Kaikki Vaasassa kokeilussa mukana olleet esimiehet ovat ilmoittaneet olevansa halukkaita jatkaa anonyymejä rekrytointeja. (Kuntarekry, 2019a)

Täysin nimettömiä rekrytointiprosessit eivät tosiaan ole, vaan hakijoiden tunnistetiedot ovat tyypillisesti piilossa siihen asti, kunnes on valittu henkilöt haastatteluun. Tässä vaarana on, että syrjintä siirtyy myöhempään vaiheeseen rekrytointiprosessia. Salminen (2019) kirjoittaa, että vaikka työnantaja kuinka ajattelisi, että haluaa luoda tasa-arvoisen ja monimuotoisen työyhteisön, esimerkiksi Yhdysvalloissa tutkimusten mukaan muslimeja, entisiä rikollisia, äitejä, vammaisia tai homoseksuaaleja pyydetään harvemmin toiselle haastattelukierrokselle kuin valkoisia heteromiehiä. Passoja (2020) kirjoittaa, Tampereen yliopistossa rekrytointia tutkineen Tuija Koivusen ajattelevan, että syrjinnästä vapaan työelämän tavoitteesta on jääty, koska ennakoasenteet vaikuttavat aina, jos ei olla tarkkoina. Ennakoasenteet näkyvät tutkija Koivusen mukaan esimerkiksi niin, että rekrytoinnin valinnoista vastaavalla henkilöllä on sukupuolesta riippumatta taipumus palkata naisia tietynlaisiin tehtäviin ja miehiä tietynlaisiin. Nimettömällä rekrytoinnilla voidaan vähentää tiedostamatonta syrjintää, vaikka se ei sitä kokonaan poistakaan. Viime kädessä on tietysti niin, että rekrytoivalla esimiehellä pitää olla oikea asenne ja halu toimia loppuun saakka tasa-arvoisesti ja syrjimättä. (Passoja, 2020) Vaasan kaupungin palveluvastaava Anne Lindell toteaa, että anonyymirekrytointi auttaa esimiehiä keskittymään avoimna olevan tehtävän kannalta oleellisten taitojen tarkasteluun sekä kehittää heidän osaamistaan rekrytoinneissa. (Kuntarekry, 2019a)

Anonyymirekrytointi toimintatapana voi osaltaan siis vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan. Sillä halutaan viestittää työntekijöille ja työnhakijoille, että työnantaja tavoittelee tasa-arvoisempaa, monimuotoisempaa ja vastuullisempaa työelämää ja – yhteisöä. Rovaniemen kaupungin henkilöstöjohtaja Antti Määttä kertoo, että anonyymin rekrytoinnin kokeilu on vahva viesti niin työnhakijoille, kuntalaisille kuin esimiehillekin siitä, että työnhakijoiden yhdenvertainen kohtelu on tärkeää. (Passoja, 2020) Myös Helsingin kaupungin kulttuurin ja vapaa-ajan toimialajohtaja Tommi Laitio on sitä mieltä, että nimetön

rekrytointi on tärkeää siitä välittyvän viestin vuoksi ja se tukee työnantajamielikuvaa. Laitio toteaa, että anonymirekrytointi rakentaa mielikuvaa Helsingistä niin hakijoille, yhteiskunnalle kuin sisäisestikin. (Salminen, 2019) Samoilla linjoilla on Vaasan kaupungin palveluvastaava Anne Lindell, joka toteaa, että anonymillä rekrytoinnilla on tärkeä symbolinen merkitys, sillä se viestii kaupungin edistävän aktiivisesti yhdenvertaisuutta ja tasapuolisuutta. (Kuntarekry, 2019a)

3.4 Hakijaviestintä

Hakijaviestinnän voidaan sanoa olevan kriittisin toimenpide, jolla voidaan vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti hakijakokemukseen ja sitä kautta mielikuvaan ja kokemukseen työnantajasta. Jokainen hakija ansaitsee saada kuittauksen siitä, että hakemus on saapunut perille ja sen jälkeen viestin siitä, kun jatkoon päässeet on valittu (Ahlroth 2017, s. 150-151). Myös rekrytointiprosessin päättymisestä tulee tiedottaa hakijoille mahdollisimman pikaisesti. Ahlroth (2017, s. 152) kuvailee hakijaviestinnän laiminlyöntiä tilanteella, jossa sata hakijaa, jotka eivät ole päässeet rekrytointiprosessissa eteenpäin, ovat jääneet vaille viestejä ja tiedottamista sekä organisaatiossa keskitytään vain kymmeneen jatkoon valittuun työntekijään. Pahimmillaan nämä sata jatkosta pudonnutta henkilöä kertovat negatiivisesta hakijakokemuksestaan tuttavapiirissään ja jos oletetaan, että he puhuvat organisaatiosta paha keskimäärin kymmenelle ystävälleen, niin organisaatiosta syntyy huono työnantajamielikuva noin tuhannelle ihmiselle. Lisäksi olisi myös aina hyvä muistaa, että joku huonon hakijakokemuksen saanut henkilö, voi tulevaisuudessa olla esimerkiksi yrityksen potentiaalinen asiakas. Hyviä hakijakokemuksia tuottamalla voidaan mahdollisesti kääntää myös jatkosta pudonneet henkilöt työnantajabrändin puolestapuhujiksi. Tässä onnistumista voidaan verrata voittamattomien asiakaskokemusten aikaansaamiseen: tulee ylittää odotukset pienillä mutta yksilöä ilahduttavilla sanoilla ja teoilla, Ahlroth (2017, s. 152) ohjeistaa.

Näin ollen rekrytointiprosessissa kommunikaatiolla on iso merkitys, joten hakijaviestintää on hyvä suunnitella jo etukäteen ja siihen on hyvä varata aikaa ja resursseja. Jos rekrytointiprosessiin osallistuu useita henkilöitä, on hyvä sopia etukäteen, kuka on vastuussa viestinnästä prosessin aikana. Rekrytoinnin aikataulut ovat todennäköisesti selvillä yrityksen sisällä, mutta prosessin etenemisestä ja suunnitellusta aikataulusta tulee tiedottaa myös

hakijoita. Työnhakija voi olla mukana useassakin rekrytoinnissa, joten viestinnän avulla heidät pidetään tietoisina aikataulusta ja sitoutetaan oman organisaation rekrytointiprosessiin. Eli tärkeää on muistaa ilmoittaa myös siitä, jos prosessi viivästyy. Hakijaviestintä mielletään usein yksisuuntaiseksi viestinnäksi, joka tapahtuu työnantajan toimesta. Hakijoille kannattaa kuitenkin antaa yhteystiedot, josta hekin voivat kysyä lisätietoja koko prosessin ajan. Esim. tiimiesimies osaa varmasti parhaiten kertoa sekä työtehtävästä että työkuluttuurista. Hakijoiden lisäkysymyksiin tulisi suhtautua myönteisesti ja nähdä ne tilaisuutena kartoittaa potentiaalisia hakijoita sekä markkinoida yritystä työnantajana. (Mostercafé, 2017)

Yleisohjeena hakijaviestinnässä voisi pitää viestimistä viikoittain tehtävää hakeneille henkilöille. Aikataulutiedotuksen lisäksi heitä voi tiedottaa yritykseen tai tehtävään liittyvistä uutisista, blogeista tai muista hakijoita mahdollisesti kiinnostavista tai heitä rekrytointiprosessissa onnistumista tukevista asioista. Kun prosessissa puolestaan on tultu siihen vaiheeseen, että tiedetään jatkoon pääsevät, tulisi asiasta tiedottaa kaikkia, myös heitä, joiden matka rekrytointiprosessissa päättyy siihen. Moderni organisaatio kunnioittaa heille hakeneiden henkilöiden aikaa, eikä roikota hakijoita turhaan prosessissa mukana ja pidä heitä tietämättöminä rekrytointiin liittyvistä päätöksistä. (Rantanen, 2020b) Jos ”Valintamme ei kohdistunut tällä kertaa sinuun” –viesti saapuu hakijalle vasta kuukausien päästä hakemuksen lähettämisestä, ei sillä ole mitään informaatioarvoa hakijalle ja voi aiheuttaa negatiivisia mielikuvia yrityksestä. Näin ollen hakijaviestintään panostamalla, voi myös rekrytointiprosessista aikaisemmin karsiutuneillekin jäädä positiivinen vaikutelma yrityksestä ja mahdollisesti hakevat uudestaan tai mainitsevat positiivisesta kokemuksesta ystävilleen ja tuttavilleen. Työnhakijat arvostavat myös palautetta ja sitä tulisi antaa vähintäänkin haastattelussa käyneille. (Mostercafé, 2017) Muille hakijoille henkilökohtaisen palautteen antaminen kiitos ei-viestin yhteydessä voi tuntua haasteelliselta, mutta tässä kohtaa voisi viestiä esimerkiksi siitä, miksi joku toinen tai muut pääsivät jatkoon. Tänä päivänä on myös mahdollista kutsua empaattisen hylkäysviestin yhteydessä henkilöä verkostoitumaan esim. LinkedIn:ssä ja tällä osoittaa, että haettavaan tehtävään henkilö ei ollut sopivin mutta että hänessä henkilönä ei ole mitään vikaa. (Rantanen, 2020b)

3.5 Haastattelu

Työhaastattelun myötä hakijan kokemukset yrityksestä ja siitä työnantajana lisääntyvät. Onnistuneella työhaastattelulla on rekrytoinnin onnistumisen lisäksi myös suuresti vaikutusta työnantajakuvaan ja hakijakokemukseen. Haastattelutilanteessa sekä työnantajan että työnhakijan on tarkoitus tehdä arviointia siitä, sopivatko he toisilleen. Eli työnantajan lisäksi myös hakija haluaa selvittää soveltuvuuttaan tehtävään, työympäristöön ja yritykseen. (Eerikäinen, 2018) Ahlroth (2017, s. 152) ohjeistaa, että kaikki lähtee ihmisten kunnioittamisesta ja siitä, että haastattelijä asettuu samalle tasolle haastateltavan kanssa sekä olemalla rento, ystävällinen ja huomioiva hän saa hakijasta paljon enemmän irti. Haastattelussa voi toki esittää hankaliakin kysymyksiä, onhan sen tarkoitus systemaattisesti kerätä tietoja hakijasta mutta siitä voi kuitenkin jättää positiivisen fiiliksen. Tällä tavoin toivottavaa olisi, että rekrytointiprosessin lopputuloksesta huolimatta hakija puhuisi hyvää työpaikasta verkostoilleen.

Haastattelussa hyvän kyselytekniikan lisäksi on siis tärkeää, että haastattelijä on tilanteessa ehdottoman keskittynyt ja läsnä. Vahvalla läsnäololla välitetään hakijalle mielikuvaa siitä, että haastattelijä ja yritys ovat kiinnostuneita juuri hänestä ja tällä tavoin haastateltava on todennäköisesti myös avoimempi ja innokkaampi. Tunteella, joka välittyy haastattelussa hakijalle, on myös iso merkitys siinä vaiheessa, kun hakija valitsee ottaako tarjottua työtä vastaan vai ei, ts. kokiko hän työnantajan ja tehtävän houkuttelevaksi vai ei. (Salli & Takatalo, 2014, s.66-67) Jotta jokaiselle haastateltavalle pystytään jättämään hyvä hakijakokemus, on kaikkiin haastateltuihin henkilöihin, myös ei-valittuihin, oltava henkilökohtaisesti yhteydessä. Haastattelun jälkeen sähköpostilla lähetetty ”valitettavasti et tullut valituksi tehtävään” -viesti ei saa aikaan hyvää hakijakokemusta eikä näin ollen synnytä hyvää työnantajakuva. Hakijat kaipaavat palautetta suoriutumisestaan ja tietoa valintaan johtaneista perusteista. Tämän keskustelun aikana välitetään hakijalle tunne ja tieto siitä, että häntä ja hänen aikaansa ja kiinnostustaan yritystä kohtaan arvostetaan. (Eerikäinen, 2018)

Moderni yritys, joka haluaa tarjota hyviä hakijakokemuksia ja tällä tavoin mahdollisesti erottautua kilpailijoista sekä rakentaa positiivista työnantajakuva tai –brändiä, miettii millaista viestiä se toiminnallaan välittää (Rantanen, 2019b). Näin ollen aika ajoin myös työhaastattelumetodeja kannattaa päivittää, jotta yritys voi varmistaa toimivansa hakijoita

arvostavalla ja nykyaikaisella tavalla, välittäen modernia, hyvää vaikutelmaa. Narkiniemi (2019) kirjoittaa, että vielä tänäkin päivänä yllättävän moni suorittaa työhaastattelut menneeltä esimieheltä perityn kysymyspatteriston ja kuulustelutaktiikan voimin. Hän jatkaa pohtien, että työhaastattelukysymykset ovat ehkä työelämän tarkoin varjeltu perintökalleus, eikä niitä kyseenalaisteta, saati pysähdytä innovoimaan uutta. Narkiniemi (2019) muistuttaa myös, että nykypäivänä haastattelutilanteen ei ole tarkoitus ajaa hakijaa nurkkaan tykittämällä kysymyksiä jopa hieman aggressiivisesti vaan ottaa huomioon, että kyseessä on kahden kauppa, jossa hakijakin arvioi työpaikan vetovoimaisuutta ja sopivuutta juuri hänelle. Tykityksen sijaan olisikin hyvä tarjota mahdollisuus keskustelulle, jossa käydään läpi molempia osapuolia askarruttavia asioita (Narkiniemi, 2019). Rantanen (2019b) kertoo, että hänen yrityksessään lähetetään ohjeita haastatteluun sekä haastattelukysymykset hakijalle etukäteen, sillä onhan molempien etu, että haastatteluun valmistaudutaan puolin ja toisin. Mikäli tämän jälkeen hakija ei ole tutustunut kysymyksiin ja valmistautunut haastatteluun etukäteen, voidaan tästä päätellä hänen kiinnostuksestaan tehtävää kohtaan, hän jatkaa. Nykyaikainen ja moderni yritys haluaa työnhakijan onnistuvan työhaastattelussa ja näin varmistaa löytävänsä itselleen hakijoiden joukosta sopivimman.

4 Tutkimuksen toteutus

Työnantajakuva rakentuu monesta palasesta, mutta kuten yleensä aina selvitystyön alussa, tässäkin kokoaminen aloitettiin nykytilan hahmottamisella (Recright, 2017). Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa selvitettiin mitä Yritys X:n omat työntekijät ovat mieltä sisäisestä työnantajamielikuvasta ja työkultuurista. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, miten Yritys X:ssä huomioidaan rekrytoinneissa työnantajakuvan välittymiseen liittyviä seikkoja. Ulospäin viestittävän työnantajakuvan tulee olla aito ja perustua todellisuuteen (Monsterin työnantajamielikuva 2018 -kyselytutkimus), joten tästäkin näkökulmasta omien työntekijöiden näkemykset tulee selvittää ensin. Mielikuva voi myös olla erilainen esim. johdon ja työntekijöiden tai pitkään työskennelleiden ja hiljattain aloittaneiden välillä (Recright, 2017). Myös tässä mielessä asiaa selvitettiin laajasti Yritys X:n työntekijöiden näkökulmasta ja tavoitteena oli löytää vahvuudet työnantajana useampien työntekijöiden kertomana kuin, että ne keksittäisiin yritykselle muutamien henkilön toimesta.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan avaamiseen sekä siihen, miten työnantajakuva voidaan rakentaa. Lisäksi teoriaosuudessa kerrottiin, miten työnantajakuva linkittyy rekrytointiprosessiin ja sen eri vaiheisiin, koska rekrytointi on kriittinen kohta työnantajakuvan muodostumisessa sekä työnantajakuvan tehokkain työkalu (Salli & Takatalo, 2014, s. 43; Recright, 2017).

Tähän opinnäytetyöhön Yritys X:n sisäisen työnantajamielikuvan selvittämisen tutkimusmenetelmäksi valikoitui ensisijaisesti määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ja tiedonkeruumenetelmäksi kyselylomake. ”Määrällinen tutkimus on menetelmä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien (mitattavat ominaisuudet) välisistä suhteista ja eroista”, selvittää Vilka (2007, s. 13). Muuttujat ovat henkilöä koskevia asioita, toimintaa tai ominaisuuksia kuten esim. mielipide, sukupuoli tai ikä. Muuttujat ovat asioita, joista kvantitatiivisessa tutkimuksessa halutaan saada tietoa. Lisäksi määrällisen tutkimusmenetelmän avulla vastataan kysymyksiin: kuinka moni, kuinka paljon ja/tai kuinka usein eli toisin sanoen määrällisen tutkimuksen avulla ratkotaan lukumääriin tai prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä (Vilka, 2007, s. 14; Heikkilä, 2014, s. 15). Määrällisessä tutkimusmenetelmässä tietoa voidaan kerätä kyselylomakkeella, systemaattisella havainnoinnilla tai valmiiden rekisterien ja tilastojen käytöllä. Kyselylomake on tyypillisin kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetty aineiston keruumenetelmä. (Vilka, 2015, kappale 4)

Jatkotutkimuksena kyselylle tehtiin laadullista tutkimusta, jossa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelun avulla selvitettiin vastauksia tutkimuskysymykseen, joka liittyi Yritys X:n rekrytointeihin ja niiden kautta välittyvään työnantajakuvaan. Vilkan (2015, kappale 5) mukaan Juha Varto (1992) selventää laadullisen tutkimuksen auttavan tarkastelemaan merkitysten maailmaa, jossa merkitykset ilmenevät merkityskokonaisuuksina. Vilka (2015) jatkaa Vartoa (1992) lainaten, että merkityskokonaisuudet ovat mm. ihmisistä lähtevää ja näihin päättyvää toimintaa sekä ajatuksia, ja laadullisten tutkimusmenetelmien keinoin on tarkoitus tavoittaa ihmisten omia kuvauksia heidän kokemastaan todellisuudesta. Vilka (2015) arvelee teemahaastatteluiden, joista käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu, olevan yleisimmin käytetty menetelmä haastatteluissa. Tarkoituksena niissä on valita keskeiset teemat, joita tutkimushaastattelussa käsitellään, jotta tutkimusongelmaan saadaan vastaus. Vilka (2015) ohjeistaa, että teemahaastattelun avulla on erinomainen mahdollisuus toteuttaa laadullisen

tutkimusmenetelmän tärkeää tavoitetta eli emansipatorisuutta. Tämä tarkoittaa sitä, että haastatteluun osallistuvat eivät ole vain välineitä tiedonsaantiin vaan tutkimuksen tulisi lisätä myös heidän näkemystään asiasta ja mahdollisesti jopa vaikuttaa tutkimustilanteen jälkeen positiivisesti teemoja koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin.

4.1 Määrällinen tutkimusmenetelmä

Vilka (2007, s. 14) avaa, että määrällisen tutkimuksen avulla voidaan tietoa tarkastella numeerisesti eli tutkittavia asioita käsitellään numeroiden avulla. Toisin sanoen tutkija saa tutkimustiedon numeroina tai hän lajittelee laadullisen aineiston numeeriseen muotoon ja tulokset esitetään numeroina, esim. tunnuslukuina. Tutkimuksessa saadut olennaisimmat numerotiedot tutkija selittää sanallisesti ja kuvaa miten eri asiat liittyvät toisiinsa tai eroavat toistensa suhteen. (Vilka, 2007, s. 14) Jotta pystytään tutkimaan lukumääriin tai prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, edellyttää se riittävän suurta ja edustavaa otosta (Heikkilä, 2014, s. 15). Suositeltava henkilöiden vähimmäismäärä tilastollisia menetelmiä käytettäessä on 100 henkilöä (Vilka, 2007, s. 17). Aineistoa määrällisessä tutkimuksessa kerätään tyypillisesti standardoitujen tutkimuslomakkeiden ja niissä olevien valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla. Standardoitu eli vakioitu kyselylomake tarkoittaa, että samaa asiaa kysytään samoilla kysymyksillä kaikilta kyselyyn vastaajilta. (Heikkilä, 2014, s. 15; Vilka, 2015, luku 4) Tuloksia kvantitatiivisessa tutkimuksessa esitetään usein taulukoin ja kuvioin. Määrällisen tutkimuksen avulla pystytään yleensä kartoittamaan olemassa oleva tilanne, mutta ei pystytä tarkemmin selittämään asioiden syitä. (Heikkilä, 2014, s. 15)

Tässä tutkimuksessa pääasiallisena tiedonkeruumenetelmänä toimi näin ollen kyselylomake ja tarkemmin kuvattuna internetkysely. Heikkilä (2014, s. 17) selventää, että suunnitelmallista kyselytutkimusta nimitetään survey-tutkimukseksi ja aineisto kerätään tutkimuslomaketta käyttäen. Hän ohjeistaa, että tämä on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa, kun kyseessä on suuri joukko tutkittavia. Heikkilä (2014, s. 66) lisää, että internetkysely on nopea tapa kerätä tietoa ja sitä voidaan käyttää silloin, kun ajatellaan edustavan otoksen saamisen olevan mahdollista. Tämä edellyttää, että kaikille perusjoukon henkilöille saadaan toimitettua tieto ja linkki kyselystä. Vilka (2007, luku 4) kertoo, että kyselylomaketutkimuksessa vastaajat itse lukevat kysymykset ja vastaavat niihin. Tällainen aineiston keräämistapa soveltuu esim. silloin, kun kohdejoukko on hajallaan tai halutaan

kysyä arkaluontoisia kysymyksiä. Kyselylomaketta käytettäessä vastaaja jää aina anonyymiksi. Riskinä kyselylomaketutkimuksessa voi olla se, että vastausprosentti jää alhaiseksi tai vastauslomakkeiden palautuksessa voi olla viiveitä. Vilkka (2007, s. 28) näkee, että kyselyn lähettämisessä yksi tärkeistä asioista on ajoitus. Kyselyn ajoitus kannattaa suunnitella hyvin, jos vain mahdollista, jotta tämän takia vastausprosentti ei jäisi alhaiseksi.

Tässä tutkimuksessa tutkittavan organisaation henkilöstöä työskentelee ympäri maailmaa, mutta tutkimus rajattiin koskemaan kotimaan työntekijöitä, tosin hekin työskentelevät ympäri Suomea. Tutkittavassa organisaatiossa työskentelee yhteensä 850 työntekijää ja näistä 500 kotimaassa. Näin ollen internetkyselyllä tavoitettiin hyvin eri puolilla Suomea työskentelevät henkilöt. Lisäksi kysyttäessä mielipidettä työnantajasta ja tämän ominaisuuksista, oli tärkeää, että vastaajat pystyivät vastaamaan anonyymisti ja tämä onnistui hyvin internetkyselyllä. Kyselylomakkeen rakentamisessa ja vastausten vastaanottamisessa käytettiin Webropol-ohjelmaa. Kyselylomake sisälsi monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä, sekamuotoisia kysymyksiä sekä Likertin asteikolla toteutettuja kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä vastausvaihtoehdot oli määritelty valmiiksi, kun taas avoimet kysymykset olivat laadullisia kysymyksiä, joihin vastaajat pystyivät vastaamaan vapaasti omin sanoin. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista oli annettu valmiiksi ja näiden lisäksi oli avoin kohta, joka oli yleensä ”Muu, mikä?”-vaihtoehto. Vilkka (2007, s. 45-46) selventää, että Likertin asteikko on ns. asenneasteikko, jonka avulla voidaan mitata tutkittavien mielipiteitä. Likertin asteikon ideana on, että asteikon keskikohdasta katsottuna toiseen suuntaan vastaajan samanmielisyys kasvaa ja toiseen suuntaan vähenee. Tässä kyselyssä asteikko oli 5-portainen sisältäen näin ollen vaihtoehdot ”Täysin eri mieltä”, ”Melko eri mieltä”, ”Ei samaa eikä eri mieltä”, ”Melko samaa mieltä” ja ”Täysin samaa mieltä”.

Heikkilä (2014, s. 45) ohjeistaa, että kyselylomake on kyselytutkimuksen tärkein osa, joten sen laatimiseen kannattaa panostaa. Kysymysten muotoa on syytä pohtia hyvin tarkkaan, sillä virheelliset tai huonosti laaditut kysymykset ovat suurimpia virheiden aiheuttajia (Heikkilä, 2014, s. 45). Tärkeää on myös kiinnittää huomiota siihen, miltä kyselylomake näyttää, sillä lomakkeen ulkonäön perusteella vastaaja päättää vastaako hän kyselyyn ja lisäksi huolitellulla lomakkeella varmistetaan, että vastaajien mielenkiinto säilyy loppuun saakka (Heikkilä, 2014, s. 46; Valli, 2015, s. 43). Kyselylomakkeella kysymysten looginen

eteneminen ja vastausohjeiden antaminen helpottavat myös vastaajaa. Helpot kysymykset on hyvä laittaa alkuun ja arkaluontoiset kysymykset lomakkeen loppuun. Vastaamiseen ei myöskään saa kulua liikaa aikaa mutta kyselylomakkeella on mahdollisuus kysyä kysymyksiä enemmänkin (vrt. haastattelut), mikäli vastausvaihtoehtoja on annettu valmiiksi. Lomakkeen kokonaisuuden pitäisi olla miellyttävä, jotta vastauksia saadaan mahdollisimman paljon ja tätä myöden tutkimuksesta saadaan luotettavampia tuloksia. Internet- eli verkkokyselyssä tulee ottaa huomioon myös erilaiset käytettävissä olevat laitteet. Kyselylomakkeen muotoilun tulee taipua myös älypuhelimien ja tablettien näyttöihin ja lomakkeen toimivuus näissä tulee varmistaa. Verkkokyselyn etuna on lisäksi tutkijan työmäärän väheneminen, kun vastauksia ei tarvitse erikseen syöttää tai litteroida sähköiseen muotoon. (Valli, 2015, s. 43-48)

Edellä mainittujen ohjeiden mukaan kyselylomake rakennettiin ja tutkimuksen verkkokyselyn alkuun sijoitettiin taustakysymykset, joihin valikoituivat vastaajan ikä, työskentelyaika ko. yrityksessä, toimiala sekä onko vastaaja esimiesasemassa vai ei. Näiden tietojen valossa katsottiin voitavan tarkastella esim. onko iällä, työskentelyajalla tai asemalla vaikutusta mielipiteeseen työnantajan vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Myös toimialakohtaisia eroja oli tarkoitus selvittää. Heti taustakysymysten jälkeen oli tiedustelu siitä, suositteisiko henkilö ko. organisaatiota työnantajana muille. Tämä kysymys oli lomakkeen alussa sen vuoksi, että saataisiin intuitiivinen vastaus ilman, että lomakkeessa esitettävät muut kysymykset muokkaisivat vastausta. Kyselylomakkeen punainen lanka muodostui teorian perusteella ja apuna toimi myös Juholinin (2009, s. 280) luettelemat työnantajamaineen ulottuvuudet, joita olivat tulevaisuuden visio ja kehittäminen, työnantajavastuu, tunnelma ja viihtyvyys, vastuullinen liiketoiminta, tuotteet, palvelut ja brändit, tulos ja menestys sekä arvostava ja eettinen johtaminen ja esimiestyö.

Vastaajia pyydettiin arvioimaan Likertin 5-portaisella asteikolla mm. työympäristöön, palkkaan, työhyvinvointiin ja perehdyttämiseen liittyviä asioita, osaamiseen ja oppimiseen sekä työn merkityksellisyyteen liittyviä asioita sekä kysyttiin mielipidettä työntekijän vaikutusmahdollisuuksista liittyen omaan työhön, tiimin työhön ja organisaation asioihin. Lisäksi kysyttiin mielipidettä esimiestyöstä, tuotteista ja palveluista sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen onnistumisesta. Viimeiseksi Likertin asteikolla kysyttiin mielipidettä liittyen organisaation visioon, arvoihin, strategiaan ja vastuullisuuteen liittyen. Tämän jälkeen

vastaajia pyydettiin kertomaan edellä kysytyistä asioista hänen tärkeimpinä pitämänsä asiat. Näiden vastausten yhdistelmästä suunniteltiin saatavan tietoa siitä, mitkä asiat ovat työntekijöille tärkeitä ja miten ne toteutuvat tutkittavassa yrityksessä.

Seuraavaksi lomakkeella kysyttiin avoimin kysymyksiin mitkä asiat tuottavat iloa ja inspiraatiota nykyisessä tehtävässä sekä pyydettiin arviota tulevaisuudessa tarvittavista taidoista. Näiden kysymysten vastausten perusteella arvioitiin saatavan tietoa, jota voitaisiin hyödyntää rekrytoinneissa ja työnantajakuvaan liittyvässä viestinnässä. Sisäisesti tästä tiedosta ajateltiin olevan hyötyä myös työntekijöiden pitovoimaa ajatellen. Näiden lisäksi sisäisen työnantajamielikuvan selvittämisen näkökulmasta vastaajia pyydettiin lomakkeella arvioimaan työnantajaansa kolmella adjektiivilla. Lomakkeella pyydettiin myös arvioimaan Likertin 5-portaisella asteikolla vielä tarkemmin organisaatiokulttuuria ja näkökulmana oli lähin työtiimi. Lomakkeella vastaajia ohjeistettiin alusta alkaen ajatella tiimistä puhuttaessa lähintä työtiimiä/porukkaa, johon kokivat kuuluvansa. Ajatuksiaan organisaatiokulttuuriin ja omaan tiimiin liittyen sai kirjoittaa myös avoimeen kysymykseen. Avoimen kysymysten vastausten perusteella suunniteltiin saatavan tarkemmin selville työntekijöiden ajatuksia kulttuurista, joka tiimeissä ja organisaatiossa vallitsee, sillä tutkijan näkemyksen mukaan, se miten henkilö kokee organisaatiokulttuurin, vaikuttaa työntekijän kokonaisnäkemukseen sisäisestä työnantajamielikuvasta eli toisin sanoen, Aulan & Heinosen (2011, s. 156) mukaan, kun yrityksessä on hyvä tunnelma, niin siellä on myös hyvä työskennellä. Organisaatiokulttuuriin liittyvien kysymysten suunniteltiin antavan tietoa niin vahvuuksista kuin kehittämisen paikoistakin yrityksessä. Tämän jälkeen vastaajat saivat vielä nimetä kolme asiaa, joita heidän mielestään ko. organisaatiossa tulisi kehittää.

Kyselylomakkeen toinen osio koostui rekrytointeihin ja tarkemmin työnhakuun ja työnhaun kanaviin liittyvistä kysymyksistä sekä kysymyksistä liittyen sosiaaliseen mediaan. Työnhakuun liittyvillä kysymyksillä oli tarkoitus saada käsitys siitä, mitä työnhaun kanavia yrityksessä työskentelevät ammattilaiset olivat käyttäneet. Tämän tiedon valossa koettiin, että tulevien rekrytointien yhteydessä voidaan valita käytettävät rekrytointikanavat paremmin, sillä tutkija koki, että yrityksessä jo tällä hetkellä työskentelevät henkilöt ovat niitä ammattilaisia ja yrityksen kohderyhmän mukaisia työntekijöitä, joita halutaan tavoittaa. Näin ollen heidän koettiin pystyvän parhaiten kertomaan, mitä kanavia käyttävät. Kuten Rantanenkin (2019e) toteaa, mikäli rekrytointiin ei saada oikeanlaisia hakijoita, tarkoittaa se sitä, että yleisö ja

sanoma eivät kohtaa. Hän jatkaa, että ensin pitää selvittää onko yrityksen tavoittelemat työnhakijat aktiivisia vai passiivisia työnhakijoita ja tämän jälkeen tarkastella tästä näkökulmasta rekrytointiviestinnän laatua sekä käytössä olevia markkinointikanavia. Kyselylomakkeen loppuun sijoitettiin kysymyksiä liittyen sosiaaliseen mediaan ja sen käyttöön. Näillä kysymyksillä oli niin ikään tarkoitus selvittää niitä sosiaalisen median kanavia, joissa yrityksen työntekijät viettävät aikaa, jotta tämän tiedon valossa voitaneen rekrytointiviestintää ja työnantajakuvaan liittyvää HR-viestintää kohdentaa tulevaisuudessa mahdollisesti paremmin. Vastaajilta kysyttiin myös, millainen sisältö sosiaalisessa mediassa saa heidät pysähtymään ja lukemaan postauksia. Tämän tiedon avulla voitaneen suunnitella rekrytointimarkkinointia ja muuta työnantajakuvaan liittyvää viestintää.

4.2 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Puusa, Juuti & Aaltio (2020, johdanto ja kappale III) avaavat, että laadullisessa tutkimuksessa tutkija on kiinnostunut tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden kokemuksista, ajatuksista, tunteista ja merkityksistä, joita nämä antavat tutkittavalle kohteelle. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tekemään johtopäätöksiä aineistosta käsin eli puhutaan aineistolähtöisyydestä. Näin ollen tutkimuksessa käytetään yleensä paljon aineistossa esiintyviä käsitteitä ja sanoja, joita haastateltavat tai havainnoinnin kohteena olevat henkilöt ovat käyttäneet. Laadullista tutkimusta voidaan kuvata vuoropuheluna teorian ja aineiston välillä ja teoria toimii apuvälineenä aineiston hankinnan suunnittelussa, analysoinnissa ja tulkinassa. Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu tulee nähdä vuorovaikutuksena tutkimuksen kohteena olevien ihmisten kanssa, ei pelkästään tiedon ”ulos kaivamisena”.

Vilka (2015, kappale 5) selventää, että useimmiten tutkimusaineisto kerätään haastatteluina eli tarkastellaan ihmisten kokemuksia puheen kautta. Laadullisen tutkimusmenetelmän aineistonkeruumenetelmät voidaan jakaa lomakehaastatteluun (strukturoidu haastattelu), teemahaastatteluun (puolistrukturoidu haastattelu) sekä avoimeen haastatteluun (syvähaastattelu). Aineistonkeruun tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on ennemminkin sisällöllinen laajuus kuin aineiston määrä esim. kappaleina. Teemahaastatteluiden kohdalla on hyvä tehdä ennen varsinaisia haastatteluita koehaastattelu, jonka avulla voidaan testata kysymysten ymmärrettävyyttä. Lisäksi haastateltavien valinnassa olisi hyvä varmistaa taustatietojen avulla millaisiin kokemuksiin ja

käsityksiin peilaten haastateltava puhuu tutkittavasta asiasta. Taustatiedoiksi voi pyytää kuvaamaan esimerkiksi koulutus – ja työhistoriaa, urakehitystä tai esim. asiaan liittyvää harrastuneisuutta. Laadullisen tutkimusmenetelmän yhteydessä puhutaan myös kontekstuaalisuudesta, joka tarkoittaa sitä, että tutkimus on aina aika-, paikka- ja tilannesidonnaista. Tutkijan tulee avata näitä asioita tutkimusraportissaan ja pohtia näiden asioiden vaikutusta haastattelun laatuun.

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin siis määrällisen tutkimuksen ja kyselylomakkeen ohessa myös laadullista tutkimusmenetelmää ja tiedonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelut. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli saada tietoa siitä, miten Yritys X:ssä on huomioitu työntajakuvaan liittyviä seikkoja rekrytoinneissa. Näin ollen teemahaastatteluiden avulla tutkija etsi tietoa tutkimuskysymykseen numero kaksi.

Teemahaastatteluun kysymysten teemat nousivat aiemmin toteutetusta kyselylomakkeesta ja teoriasta. Teemahaastatteluiden avulla tutkija halusi selvittää Yritys X:n esimiehiltä, mitä he olivat mieltä aiemmin kyselyn avulla saaduista tiedoista liittyen sisäiseen työnantajamielikuvaan sekä miten he kokivat senhetkisen tilanteen työnantajakuvaan liittyvien seikkojen huomioimisesta rekrytoinneissa. Suunniteltujen kysymysten ymmärrettävyyttä testattiin yhdellä henkilöllä ennen varsinaisia haastatteluita. Haastateltavat valittiin Yritys X:stä sen mukaan, olivatko he osallistuneet rekrytointeihin ja yksi henkilö valittiin henkilöstöhallinnosta, jonka rooliin kuului esimiesten tukeminen rekrytoinneissa. Haastateltavia valittiin kolme, yksi siis henkilöstöhallinnosta ja kaksi esimiestä, jotka olivat olleet mukana useissa rekrytoinneissa omilla toimialoillaan.

Haastateltavilta tiedusteltiin, millaisia ajatuksia sisäisen työnantajamielikuvatutkimuksen tulokset heissä herättivät. Lisäksi kysyttiin, kokevatko he, että saatua tietoa voisi hyödyntää rekrytoinneissa ja miten. Työnantajakuvaan ja rekrytointeihin liittyen tiedusteltiin miten työnantajakuvaan liittyvät seikat ovat nousseet esiin niissä rekrytoinneissa, joissa he ovat olleet mukana. Kysyttiin myös, miten niissä rekrytoinneissa, joissa he ovat olleet mukana, on huomioitu hakijakokemukseen liittyviä seikkoja. Lopuksi tiedusteltiin heidän kokemuksiinsa perustuen, missä rekrytointiprosessin osa-alueissa on onnistuttu ja missä on havaittu kehittämisen paikkoja.

4.3 Tutkimuksen aikataulu ja toteuttaminen

Opinnäytetyön suunnitteleminen alkoi jo Hämeen ammattikorkeakouluun pyrkimisen yhteydessä keväällä vuonna 2018, jolloin pääsykokeena toimi idea/alustava suunnitelma opinnäytetyöstä. Opinnäytetyösuunnitelma hioutui opintojen aikana ideapaperiksi ja sitä myöden ajatuksia opinnäytetyön aiheesta ja aiheen tutkimisesta koottiin posteriseminaariin noin vuotta myöhemmin maaliskuussa 2019. Tuolloin suunnitelmana oli toiminnallinen opinnäytetyö, jonka tuloksena syntyisi ulkoisen työnantajamielikuvan rakentamisen suunnitelma. Posteriseminaarin jälkeen oli keskittyminen yhteisten opintojen suorittamiseen ja näin ollen opinnäytetyön edistäminen jäi vuoden 2020 alkupuolelle ja alkuperäinen tavoite oli valmistua loppukesästä-alkusyksystä 2020. 2019 vuoden lopulla opinnäytetyöhöni liittyvät suunnitelmat muuttuivat ja toimeksiantaja työlle vaihtui sekä näkökulma keikahti sisäisen työnantajamielikuvan tutkimiseen. Uuden toimeksiantajan kanssa tutkittavasta aiheesta sovittiin palaveri maaliskuulle 2020. Palaverissa sovittiin mm. sisäisen työnantajamielikuvan tutkimisessa käytettävän kyselylomakkeen sisällöstä sekä kyselyn ajankohdasta. Yritys X:ssä oli tehty maaliskuussa Great Place to Work-tutkimus ja huhtikuun alussa oli tulossa ulkoisen tunnettuustutkimuksen tulokset, joten näin ollen sisäisen työnantajamielikuva-kyselyn ajankohdaksi määriteltiin toukokuu 2020. Näiden muutosten myötä opintojen valmistumisen aikataulu siirtyi eteenpäin ja syksy 2020 aikataulutettiin kyselyn tulosten kirjoittamiseen opinnäytetyöraporttiin. Loppuvuodesta 2020 tutkija päätti vielä tehdä jatkotutkimuksen teemahaastatteluiden avulla Yritys X:n esimiehille ja lopullinen valmistuminen suunniteltiin toukokuun loppuun 2021.

Kyselylomakkeen julkaisun ajankohta määrittyi toukokuulle v. 2020 yrityksen juuri aiemmin tilaaman ulkoisen tunnettuus -tutkimuksen tulosten saamisen sekä yrityksessä maaliskuussa toteutetun Great Place to Work-tutkimuksen tulosten saamisen jälkeen. Yritys X oli tilannut ulkopuoliselta toteuttajalta tunnettuus -tutkimuksen, jossa tutkittiin Yritys X:n tunnettuutta yksityisten yritysten, kuntien ja potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Tämän tutkimuksen data kerättiin kolmannen osapuolen avustuksella helmi-maaliskuussa 2020. Ulkoisessa tunnettuus -tutkimuksessa painotettiin yksityisten yritysten osuutta ja tätä osiota tutkittiin laajemmin kuin kahta muuta. Potentiaalisten työntekijöiden mielipiteitä tunnettuustutkimuksessa kysyttiin kuluttajaverkkopaneelin avulla. Ulkoisessa tunnettuus -tutkimuksessa kohderyhmänä oli 24-38-vuotiaat kaupallisella tai teknisellä taustalla olevat

henkilöt. Vastauksia potentiaalisilta työntekijöiltä tunnettuustutkimukseen saatiin 110 kappaletta. Tunnettuustutkimuksesta ja siinä kysytyjen asioiden sekä saatujen tulosten pohjalta tiedusteltiin mielipiteitä myös tässä sisäisen työnantajamielikuvan tutkimuksessa. Muun muassa oman tutkimukseni taustakysymyksiin vaikutti tunnettuustutkimuksen taustakysymyksissä käytetty 28-38-vuotiaiden ryhmä. Yritys X halusi, että sama ikäryhmä otettaisiin mukaan sisäistä työnantajamielikuvaa tutkittaessa. Lisäksi potentiaalisilta työntekijöiltä tiedusteltiin tunnettuustutkimuksessa mitä asioita vastaajat arvostavat työpaikassa eniten ja tätä kysyttiin myös Yritys X:n työntekijöiltä sisäistä työnantajakuva tutkittaessa. Ulkoisessa tunnettuustutkimuksessa Yritys X:ään liitettiin brändiattribuuttina erityisesti kotimaisuus sekä monialaisuus, joten tästäkin kysyttiin mielipidettä sisäistä työnantajakuva tutkittaessa. Lisäksi Great Place to Work -kysely oli toteutettu yrityksessä maaliskuun alussa v. 2020, joten tämä vaikutti sisäisen työnantajakuvan kyselyn julkaisuajankohtaan siten, että saman tyyppistä kyselyä ei voinut heti perään julkaista. Great Place to Work –tutkimuksessa Yritys X:n vastausaktiivisuus oli 68 prosenttia ja siinä esitettiin 60 väittämää, jossa vastaajien mielipiteitä kartoitettiin Likertin 5-portaisella asteikolla. Great Place to Work -kysely vaikutti sisäisen työnantajamielikuva -tutkimuksen kyselylomakkeen rakentamiseen, mm. väittämissä käytettiin samaa 5-portaista Likertin asteikkoa. GPTW - tutkimuksessa kartoitettiin paljon työntekijöiden mielipiteitä organisaation takia ja heidän toiminnastaan, joten sisäistä työnantajakuva tutkittaessa tätä näkökulmaa jätettiin vähemmälle huomiolle ja näkökulmaksi otettiin erityisesti tiimit ja lähin työporukka, johon työntekijät kokevat kuuluvansa.

Kyselylomake avattiin Yritys X:n työntekijöille 12.5.2020. Vastausaika kyselyyn annettiin 25.5.2020 saakka mutta lopulta vastausaika jatkettiin vielä päivällä, koska Webropolin datasta ilmeni, että lomaketta oli alkanut täyttää useampi henkilö ja lisäpäivällä haluttiin antaa heille mahdollisuus jatkaa kyselyn loppuun saakka. Toimeksiantajayrityksen toiveesta saatekirje ja linkki Webropol-kyselyyn laitettiin heidän intraansa, josta siihen oli kaikilla Suomessa työskentelevillä työntekijöillä pääsy. Ko. yrityksen intrassa pyyntö vastata kyselyyn tuli näkyville etusivulle ja sitä nostettiin uutisvirrassa kaksi kertaa (18.5.2020 ja 25.5.2020) ylimmäiseksi uutiseksi, jotta se olisi heti nähtävillä, kun intra avataan. Nostoilla oli todennäköisesti vaikutusta, sillä kyselyn datasta oli nähtävillä, että vastauksia tuli 18.5.2020 huomattavasti enemmän kuin edeltävänä arkipäivänä. Myös 25.5.2020, kun oli tehty toinen nosto/muistutus sekä lisäpäivästä tiedottaminen, vastauksia tuli huomattavasti enemmän,

kuin kahtena edellisenä arkipäivänä. Lopulta vastuksia kyselyyn saatiin yhteensä 135 kappaletta.

Varsinainen kysely toteutettiin Webropol-kyselylomakkeen avulla. Tutkija kirjautui Webropoliin Hämeen ammattikorkeakoulun tunnuksilla. Kyselyn toteuttamiseen ei näin ollen käytetty tarjolla olleen Yritys X:n Webropol-lisenssiä ja tällä varmistettiin myös, että kyselylomakkeelle pääsi vain tutkija. Kysely toteutettiin täysin anonyyminä eli lomakkeella ei kerätty henkilöiden nimitietoja eikä sähköpostiosoitteita. Näitä tietoja ei ollut mahdollista selvittää myöskään Webropolin datasta tai lokitiedoista jälkikäteen. Myöskään vastaajan IP-osoite ei tallentunut Webropoliin, ainakaan tutkijan nähtäville. Näin ollen varsinaisella kyselylomakkeella ei kerätty henkilötietoja, joista tutkija voisi tunnistaa vastaajan suoraan tai välillisesti, eli yhdistämällä jokin yksittäinen tieto toiseen tietoon, jolloin tunnistaminen olisi mahdollista (Tietosuojavaltuutetun toimisto, n.d.). Tutkijalla ei ollut myöskään mahdollisuutta tunnistaa vastaajaa muita kysytyjä taustatietoja yhdistelemällä, eli iän, toimialan tai esimiehenä toimimisen perusteella. Tutkija ei myöskään luovuttanut tutkimuksen tilanneelle organisaatiolle tietoja niin, että yksittäinen vastaaja voitaisiin tunnistaa yhdistelemällä taustatietoja. Toimialakohtaisia vastauksia suunniteltiin raportoitavan vain, mikäli vähintään viisi henkilöä vastaisi samalta toimialalta.

Kyselyn vastauksia käsiteltiin ja analysoitiin Webropolin raportointityökalujen sekä Excelin ja Wordin avulla. Opinnäytetyön tilaajalle toimitettiin vastauksista heti kyselyn sulkeuduttua ns. peruseräraportti, jossa oli kaikki vastaukset. Vastauksista selvisi vastaajien määrä ja prosenttiosuus per kysymys ja vaihtoehto sekä avointen kysymysten vastaukset. Yksittäisen vastaajan vastauksia ei pystynyt päättelemään toimitetusta peruseräraportista ja tutkija varmisti, että avoimista vastauksista ei löytynyt vastaajaan liittyviä tunnistetietoja tai muita tietoja, joista vastaajan henkilöllisyys olisi voinut paljastua.

Lisäksi yrityksen edustajalle toimitettiin puolentoista viikon kuluttua kyselyn sulkeutumisesta raportti, johon tutkija oli koonnut tuloksia koko organisaation osalta sekä toimialoittain. Yrityksen kanssa sovittiin, että tutkija toimittaa vielä myöhemmin yhteenvedon avoimista kysymyksistä sekä sosiaaliseen mediaan liittyvistä kysymyksistä (opinnäytetyöraportti). Opinnäytetyön tilaajaorganisaation hr- ja markkinointiyksikön kanssa sovittiin myös pidettävän palaveria keskeisimmistä tuloksista opinnäytetyön valmistuttua, jotta

tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista ja huomioista voitaisiin johtaa kehitystoimenpiteitä ja –suunnitelmaa toteutettavaksi jatkoon.

Teemahaastatteluiden osalta toteutus suunniteltiin alkuvuoteen ja lopulta haastateltavien kanssa sovittiin haastattelut 22.2.2021 (kaksi haastattelua) sekä 23.2.2021. Tutkija lähestyi sähköpostilla omien esiselvitysten jälkeen Yritys X:n HR:n edustajaa sekä kahta esimiestä, joista toinen työskenteli Toimialalla 1 ja toinen Toimialalla 7. Kaikki vastasivat myöntävästi haastattelukutsuun ja tämän jälkeen tutkija lähetti heille sisäisestä työnantajamielikuva - tutkimuksesta kokoamansa raportin. Raportissa näkyi tulokset kunkin omalta toimialalta sekä vertailun vuoksi koko organisaation tuloksia kootusti. Ajatuksena oli, että haastateltavat saivat tutustua etukäteen saatuihin tuloksiin ja heillä oli aikaa miettiä, millaisia ajatuksia ne heissä herättivät. Kyselytutkimuksen tulosten lähettämällä etukäteen haastatteluun suostuneille henkilöille, voitiin samalla toteuttaa laadullisen tutkimusmenetelmän tärkeää tavoitetta eli emansipatorisuutta. Lisäksi heille lähetettiin etukäteen myös teemahaastattelun kysymykset.

Haastattelut toteutettiin etänä Teams:n avulla ja kaikki haastateltavat olivat varanneet itselleen kalenteristaan ajan haastatteluille ja pystyivät näin ollen keskittymään hyvin asiaan. Haastattelut tallennettiin Teams:llä, jotta tutkija saattoi jälkeinpäin suorittaa litteroinnin ja pystyi keskittymään haastatteluun vastausten kirjoittamisen sijaan. Haastatteluiden alkuun tutkija kävi vielä pikaisesti läpi lähettämänsä aineiston ja siinä olevat tiedot, jonka jälkeen haastateltava pääsi kertomaan omia ajatuksia kyselytutkimuksen tuloksista ja vastaamaan muihin kysymyksiin. Haastattelut kestivät noin 30 – 45 min. Haastatteluiden jälkeen tutkija litteroi haastateltavien vastaukset lähes sanasta sanaan ja aineistoa kertyi Wordiin 6 sivua. Litteroinnin jälkeen tutkija ryhmitteli vastaukset kultakin vastaajalta kysymysten mukaan yhteen. Tällä tavoin haastattelussa esille nousseita teemoja pystyttiin paremmin tarkastelemaan ja vertailemaan. Vastauksista karsittiin pois ylimääräisyydet ja jäljelle jäivät tärkeimmät huomiot ja näistä poimittiin raporttiin teoriaan peilaten olennaisimmat sekä yhtäläisyydet.

Tutkimuksen tuloksia, sekä kyselytutkimuksen että teemahaastatteluiden osalta, raportoidaan tämän opinnäytetyön seuraavassa kappaleessa, Tutkimuksen tulokset. Kappaleessa 6, Tutkimustulosten tarkastelu teoriaan peilaten ja pohdinta, esitetään

tutkimustulosten perusteella myös kehittämisehdotuksia tilaajaorganisaatiolle sisäiseen työnantajamielikuvaan ja rekrytointeihin liittyen.

4.4 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimukseen kuuluu tutkimuksen pätevyys eli validiteetti sekä luotettavuus eli reliabiliteetti. Tutkimusta voidaan sanoa onnistuneeksi silloin, kun tutkimuskysymyksiin saadaan luotettavia vastauksia. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimus mittaa sitä, mitä sillä on tarkoitus mitatakin. Toisin sanoen tutkijan tulee varmistua siitä, ettei hän tutki vääriä asioita. Mikäli tutkimuksessa selvitettäviä käsitteitä ja muuttujia ei ole mietitty tarkasti etukäteen, eivät tuloksetkaan voi olla päteviä. Tutkimuksen validius tulee näin ollen varmistaa jo etukäteen huolellisella suunnittelulla ja hyvin mietityllä tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeella tämä varmistetaan siten, että kysymysten tulee selvittää tutkimuksen kannalta oikeita asioita täsmällisesti ja kattaen koko tutkimusongelman. Reliabiliteetilla puolestaan viitataan tutkimuksen tuloksiin ja sillä tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta. Toisin sanoen tutkimuksen tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Satunnaisvirheet voivat laskea tutkimuksen luotettavuutta. Satunnaisvirheitä voi syntyä otantaan liittyen tai mittaus- ja käsittelyvirheiden seurauksena. Esimerkiksi jos otoskoko on pieni ja tähän yhdistyy kato eli kyselylomakkeen palauttamatta jättäneiden suuri määrä, tulokset ovat sattumanvaraisia ja saadaan epätarkkaa tietoa mm. todellisesta keskiarvosta. Näin ollen tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin kannalta on tärkeää otoksen koko ja edustavuus, korkea vastausprosentti sekä se, että tutkimuslomakkeen kysymyksillä selvitetään oikeita asioita koko tutkimusongelman näkökulmasta. (Heikkilä, 2014, s. 27-28, 177-178)

Tässä opinnäytetyössä kyselylomakkeen rakentamisen taustana käytettiin teorian tietoa ja työntekijän sisäiseen työnantajamielikuvaan mahdollisesti vaikuttavia tekijöitä pyrittiin ajattelemaan laajasti. Tässä apuna toimi mm. Juholin (2009, s. 280) luettelemat työnantajamaineen ulottuvuudet, joista muodostui mielestäni muun teorian lisäksi erinomainen ja kattava raami kyselylomakkeella tiedusteltaville asioille. Kyselylomakkeen taustakysymyksiin valittiin mielestäni onnistuneesti vain olennaisimmat muuttujat, joiden avulla pystyttiin vertailemaan ja selvittämään mielipiteitä sisäisestä työnantajamielikuvasta. Tutkimuksen tilaaja esitti myös toiveensa taustakysymyksiin ja muuhun kyselyn sisältöön

liittyen ja kyselylomake hyväksytettiin ennen julkaisua tilaajalla. Kyselylomakkeella pyrittiin ohjeistamaan vastaajaa useassa kohdassa, mm. tiimeistä puhuttaessa ajattelemaan omaa lähintä työporukkaa, johon kokee kuuluvansa ja työnhakuun liittyvissä kysymyksissä muistutettiin vielä erikseen kyselyn anonyymiydestä. Organisaation vastuullisuusasioista mielipidettä tiedusteltaessa avattiin kysymyksen yhteydessä lyhyesti mitä tarkoittaa organisaation sosiaalinen ja taloudellinen vastuu sekä ympäristövastuu. Näin ollen voidaan arvioida, että kyselylomakkeella käsitteet oli avattu ja vastaaminen ohjeistettu huolellisesti. Tämän arvion tukena toimii myös kyselylomakkeen testaaminen ennen julkaisua. Kyselylomaketta ja sen toimivuutta sekä ymmärrettävyyttä testattiin useammalla henkilöllä ennen lomakkeen varsinaista julkaisemista. Testiryhmiä oli kaksi, joista kummassakaan henkilöt eivät olleet yhteydessä tutkimuksen tilaajaorganisaatioon. Testikyselyssä osa vastaajista testasi lomakkeen toimivuutta myös mobiilisti. Saatujen palautteiden pohjalta lomakkeen toimivuutta, esitettyjen kysymysten rytmittämistä sekä selkeyttä parannettiin. Testikyselylomakkeita tehtiin lopulta kolme ja neljäs versio julkaistiin tilaajaorganisaation työntekijöille.

Kyselytutkimuksen vastausten luotettavuutta tutkija pohti hartaasti, sillä vastaajia kyselyyn olisi voinut olla enemmänkin. Heikkilä (2014, s. 15) kirjoittaa, jotta pystytään tutkimaan lukumääriin tai prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä, edellyttää se riittävän suurta ja edustavaa otosta. Suositeltava henkilöiden vähimmäismäärä tilastollisia menetelmiä käytettäessä on 100 henkilöä (Vilka, 2007, s. 17). Näin ollen 135 vastaajaa kyselyssä yltänee niukasti vähimmäismäärän yli, jolloin vastauksia voidaan pitää ainakin suuntaa antavina. Osa toimialakohtaisista vastaajamääristä jäi vähäiseksi mutta tutkija koki, että vastauksia tulee käsitellä myös toimialakohtaisesti, jotta eroavaisuuksia saadaan näkyviin.

Vähimmäisvastaajamäärän tuli kuitenkin olla 5 per toimiala, jotta vastauksia voitiin raportoida ja näin ollen yhden toimialan vastaukset jäivät erittelemättä. Tutkimustulosten luotettavuutta puolsi myös se, että Yritys X:ssä paria kuukautta aiemmin tehdyn Great Place to Work -tutkimuksen tulokset toivat esille saman suuntaisia mielipiteitä, kuin tämän oppinäytetyön yhteydessä tehdyn kyselytutkimuksen tuloksetkin.

Puusa, Juuti & Aaltio (2020, kappale V) kirjoittavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden avulla.

"Uskottavuus viittaa siihen, missä määrin tutkimusta lukevat kollegat, tutkimuksen kohteena

olevat henkilöt sekä niin sanottu suuri yleisö hyväksyvät tutkimuksen tulokset tosiksi ja luottavat siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty asianmukaisesti ja analysoitu huolellisesti", avaavat Puusa, Juuti & Aaltio (2020, kappale V). Luotettavuus perustuu siihen, että tutkija pystyy vakuuttamaan lukijan ammattitaidostaan. Jotta lukija voi arvioida luotettavuutta, tulee tutkijan kuvata tutkimuksen eteneminen siten, kun se on toteutunut. Eettisyys toteutuu, kun tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita tutkimuksen aikana ja tutkimus pyrkii saamaan aikaan hyvää sen kohteena oleville henkilöille. Tutkimus ei voi vaarantaa sen kohteena olevia henkilöitä, vaikka tutkittaisiin arkaakin asiaa. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, kappale V)

Uskottavuutta tässä opinnäytetyössä on pyritty saamaan sillä, että vaiheita ja tehtyjä asioita on kuvattu auki tarkasti. Teemahaastatteluiden toteuttaminen on kuvattu raportissa siten, kun se tosiasiallisesti toteutettiin. Samoin luotettavuuteen on pyritty vaikuttamaan sillä, että tekeminen on kuvattu opinnäytetyöraporttiin. Lisäksi tutkijan ammattitaitoa tutkittavaan aiheeseen kuvaa huolellinen perehtyminen teoriaan, joka näkyy teoriaosuuteen kirjoitettuna kokonaisuutena. Tutkimus ei myöskään vaaranna tutkimuksen kohteena olevaa organisaatiota eikä tutkittavia henkilöitä. Kyselytutkimuksen vastaajia ei pystytä tunnistamaan yrityksen sisältä eikä ulkoapäin, ja teemahaastattelun kohteena olevia henkilöitä ei voida tunnistaa ulkoapäin. Teemahaastatteluiden vastaukset litteroitiin sanasta sanaan ja raporttiin tulokset kirjoitettiin näiden pohjalta. Raporttiin tuotiin myös haastateltavien suoria lainauksia osoittamaan lukijalle haastatteluissa esille nousseita asioita. Koska haastateltavia oli vain kolme, onnistui vastausten vertaileminen ja asioiden teemoittelu hyvin.

5 Tutkimuksen tulokset

Opinnäytetyön tutkimus koostui laajemmasta kyselytutkimuksesta, joka toteutettiin Yritys X:n työntekijöille toukokuussa 2020 sekä teemahaastatteluista, jotka toteutettiin helmikuussa 2021. Ensin tässä opinnäytetyössä raportoidaan kyselytutkimuksen tulokset ja kappaleessa 5.3 teemahaastatteluissa käsitellyt asiat. Kyselytutkimuksen tulokset on raportoitu samassa järjestyksessä, kun asiaa tiedusteltiin vastaajilta kyselylomakkeella. Samoin teemahaastattelussa käydyt teemat on raportoitu siinä järjestyksessä, kun ne haastatteluissa käsiteltiin.

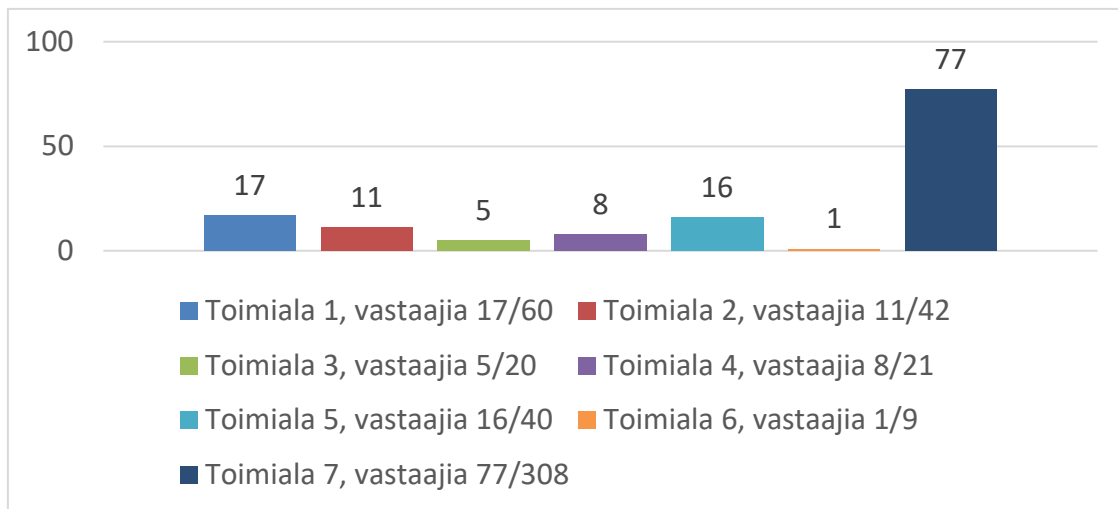
5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Yritys X:n henkilöstölle rakennettiin kysely, jonka avulla tiedusteltiin heidän näkemyksiään ja mielipiteitään työnantajastaan eli tarkoituksena oli saada käsitys yrityksen työntekijöiden sisäisestä työnantajamielikuvasta. Kysely julkaistiin toukokuussa 2020 Yritys X:n intrassa ja näin ollen kyselyyn oli mahdollista vastata kaikkien Suomessa työskentelevien työntekijöiden, joita kyselyn julkaisuhetkellä oli 500. Vastausaikaa kyselyyn henkilöstöllä oli kaksi viikkoa. Vastauksia saatiin 135 kappaletta, vastausprosentin ollessa 27 prosenttia. Vastausten määrä oli näin ollen kohtuullinen, vaikka olisi voinut olla parempikin. Kyselyn vastaajat edustivat seitsemää eri toimialaa ja yhdeltä toimialalta (Toimiala 6) saatiin vain yhden henkilön vastaus, joten tätä ei luonnollisestikaan raportoida erikseen vaan vastaukset on sisällytetty koko konsernin tuloksiin. Toimialoista käytetään jatkossa nimitystä Toimiala 1, Toimiala 2, Toimiala 3 jne. aina Toimiala 7 saakka. Toimialoittain vastausprosentit olivat (kun vastaajien määrä suhteutetaan toimialan työntekijöiden määrään):

- Toimiala 1, 28 %
- Toimiala 2, 26 %
- Toimiala 3, 25 %
- Toimiala 4, 38%
- Toimiala 5, 40 %
- Toimiala 6, 11 %
- Toimiala 7, 25 %

Kun tarkastellaan kyselyyn vastanneiden henkilöiden määrää toimialoittain, oli vastaajia eniten Toimialalta 7, 77 henkilöä, kaikista vastaajista 57 prosenttia (kuva 15).

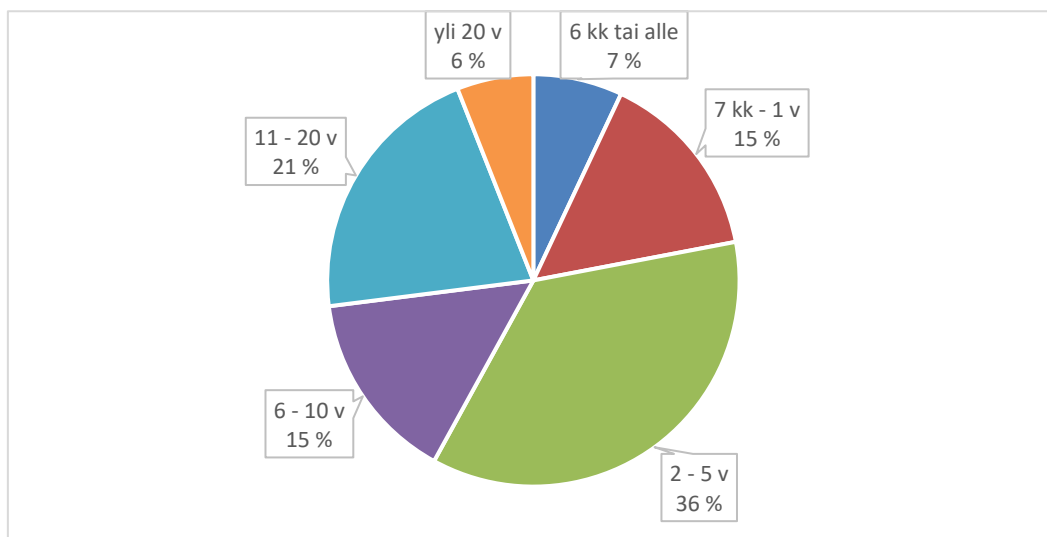
Kuva 14. Kyselyyn vastanneiden määrä toimialoittain.



Kyselyyn vastanneista 17 prosenttia (n=23) ilmoitti toimivansa esimiesasemassa ja 83 prosenttia (n=112) oli muita työntekijöitä. Vastaajat edustivat tasaisesti ikähaarukoita 28–38-vuotiaat (n=46), 39–49-vuotiaat (n=41) sekä 50-vuotiaat ja yli (n=39). 27-vuotiaita tai alle oli yhdeksän henkilöä.

Kun tarkastellaan vastaajien työskentelyaikoja ko. yrityksessä vastausvaihtoehtojen mukaisesti ryhmittäin, oli selkeä enemmistö, 36 prosenttia, työskennellyt Yritys X:ssä 2-5 vuotta (n=48). Kuitenkin vastaajista yhteensä 42 prosenttia, eli 57 henkilöä, oli työskennellyt Yritys X:ssä 6 vuotta tai enemmän.

Kuva 15. Kyselyyn vastanneiden työskentelyaika Yritys X:ssä.



Seuraavassa tarkastellaan kyselyn vastauksia ensin koko konsernin näkökulmasta ja siihen jatkoksi vertaillaan toimialakohtaisia arvioita. Tähän raportointityyliin päädyttiin, koska erot toimialojen välillä olivat toisinaan suuriakin.

5.1.1 eNPS

Alkuun kyselyssä tiedusteltiin työntekijöiltä heidän suositteluhalukkuuttaan, eli eNPS-arvoa, kysymyksellä ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit Yritys X työpaikkana?”, asteikkona oli 0-10. eNPS on suosittelijoiden suhteellinen prosenttiosuus miinus arvostelijoiden suhteellinen prosenttiosuus ja tulokseksi voidaan saada arvo välillä -100 ja +100. (Skottman, 2017) Kaikki, jotka antavat arvoksi 9 tai 10, ovat suosittelijoita. Ne, jotka antavat arvoksi 7 tai 8, ovat ns. passiivisia ja 0-6 arvon antavat ovat arvostelijoita. (Netigate, 2020) Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että arvo yli nollan on hyvä. Tarkemmin tuloksia voidaan jaotella hyvään (0 - +20), erinomaiseen (yli 20) ja huipputulokseen (yli 40). (Kuusinen, 2019)

Yritys X:n eNPS-arvoksi saatiin -6 ja keskiarvoksi 7,1. Suosittelijoita oli 30 henkilöä (22 % vastaajista), passiivisia 67 henkilöä (50 % vastaajista) ja arvostelijoita 38 henkilöä (28 % vastaajista). Näin ollen voidaan sanoa, että Yritys X:n työntekijöiden suositteluhalukkuuden ja tätä kautta sitoutuneisuuden asteen eteen voitaisiin tehdä työtä, jotta se saataisiin nollaan tai yli.

Toimialakohtaiset tulokset eNPS:n osalta olivat:

- Toimiala 1, eNPS 6 ja keskiarvo 7,6
- Toimiala 2, eNPS -9 ja keskiarvo 6,8
- Toimiala 3, eNPS 0 ja keskiarvo 7
- Toimiala 4, eNPS -12 ja keskiarvo 7,9
- Toimiala 5, eNPS -69 ja keskiarvo 5,2
- Toimiala 7, eNPS 5 ja keskiarvo 7,4

Huomionarvoista on, että keskiarvoa tarkasteltaessa muut toimialat, lukuun ottamatta Toimialaa 5, ovat seitsemän tuntumassa ja näin ollen tämä arvo mukailee koko konsernin keskiarvoa. eNPS-arvosta on nähtävillä, että toimialakohtaiset erot vaihtelevat positiivisen ja negatiivien arvon välillä. Toimialojen 1, 3 ja 7 eNPS arvo on 0 - +20 välillä ja näin ollen voidaan sanoa, että tulos on hyvä. Toimialalla 5 eNPS-arvo on kaikkein eniten negatiivisen puolella ja tämän toimialan tilannetta olisi syytä tarkastella tarkemmin. Toimiala 5:n arvoa selittänee osin kyselyn ajankohtaan sattuneet lomautukset johtuen Covid-19 viruksesta. Tosin myös Toimialalla 2 oli lomautuksia samaan aikaan.

Kyselyssä tiedusteltiin kaikilta, jotka antoivat kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit Yritys X työpaikkana?” arvon 6 tai vähemmän, jatkokysymyksenä ” Kertoisitko vielä miksi et todennäköisesti suosittelisi Yritys X:ää työpaikkana muille?”. Tähän avoimeen kysymykseen saatiin vastauksia 30 kappaletta. Vastauksissa viitattiin eniten (n=10) esimiestyön huonoon laatuun ja tämän lisäksi muutamia mainintoja saivat negatiivisessa mielessä työn organisointi, organisaatiokulttuuri, perehdyttäminen, työhyvinvointiin panostaminen ja palkka. Myös urapolkujen puuttuminen oli mainittu muutamissa vastauksissa sekä se, että osaamisen kehittämiseen ei panosteta tarpeeksi. Lisäksi muutamia mainintoja sai myös työntekijöiden vaihtuvuus.

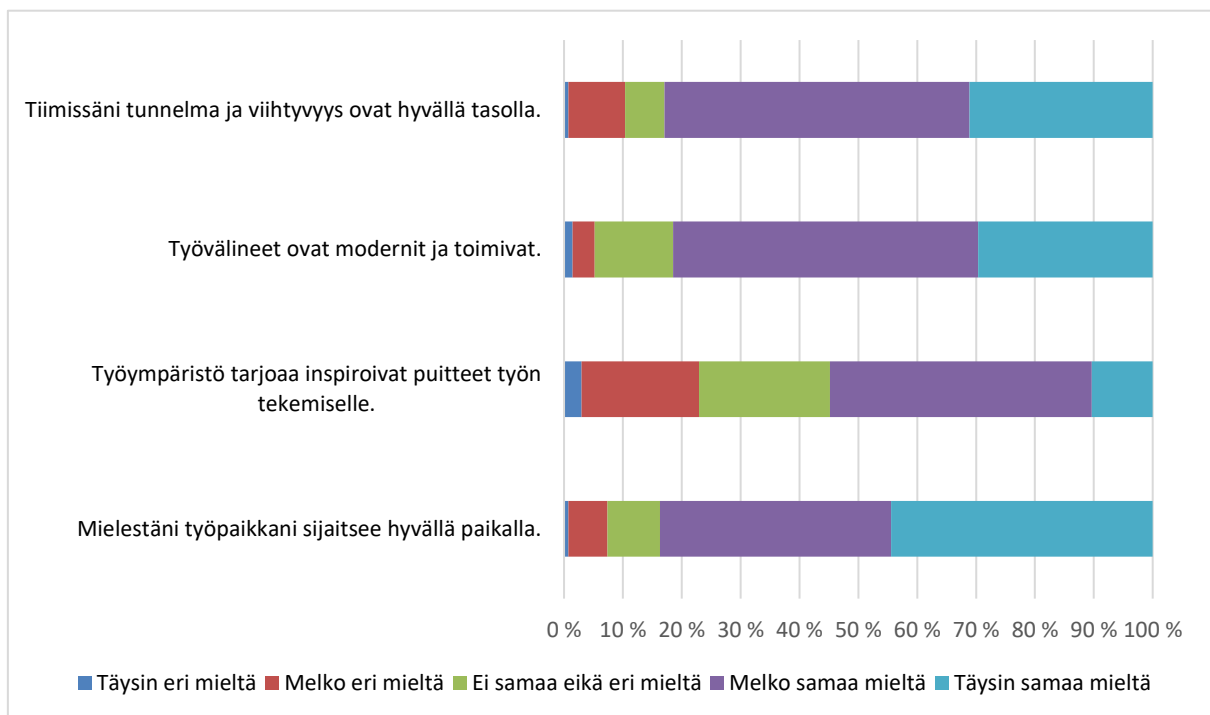
Kyselyssä jatkokysymyksen asettelu olisi voinut olla myös siten, että olisi kysytty kaikilta, miksi hän antoi valitseman arvon. Näin olisi saatu todennäköisemmin parempi kokonaiskäsitys työntekijöiden ajatuksista työnantajastaan. Nyt esille nousi ainoastaan negatiiviset ajatukset, vaikka näidenkin vastausten joukossa oli viitattu neljä kertaa positiivisiin asioihin, kuten hyviin työkavereihin, mielenkiintoisiin tehtäviin sekä hyviin uudistuksiin, joita organisaatiossa on menossa.

Seuraavaksi kyselyssä tiedusteltiin Likertin 5-portaisella asteikolla mielipiteitä työympäristöön, palkkaan, työhyvinvointiin, perehdyttämiseen, osaamiseen ja oppimiseen, työn merkityksellisyyteen ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin, esimiestyöhön, työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen, tuotteisiin ja palveluihin, organisaation visioon, arvoihin, strategiaan sekä vastuullisuuteen liittyviä asioita. Näihin kuhunkin asiaan perehdytään seuraavaksi ensin koko organisaation näkökulmasta ja sitten vertaillaan vastauksia toimialakohtaisesti.

5.1.2 Työympäristö

Työympäristöön liittyvissä kysymyksissä Yritys X sai hyvät arviot ja useimmat vastaajat olivat melko samaa tai täysin samaa mieltä alla kuvassa 16 esitettyjen väitteiden kanssa. Yhteensä 82,9 prosenttia kyselyyn vastanneista oli melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että oman tiimin tunnelma ja viihtyvyys ovat hyvällä tasolla. Samoin yhteensä 81,5 prosenttia vastanneista oli melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työvälineet ovat modernit ja toimivat. Vastauksissa eniten hajontaa sai väite ”Työympäristö tarjoaa inspiroivat puitteet työn tekemiselle”. Tässä kysymyksessä melko samaa mieltä oli 44,5 prosenttia vastanneista mutta yhteensä 42,2 prosenttia vastanneista oli ei samaa eikä eri mieltä tai melko eri mieltä tämän väittämän kanssa. Työpaikan hyvään sijaintiin liittyen vastaajat olivat melko samaa ja täysin samaa mieltä yhteensä 83,7 prosenttisesti.

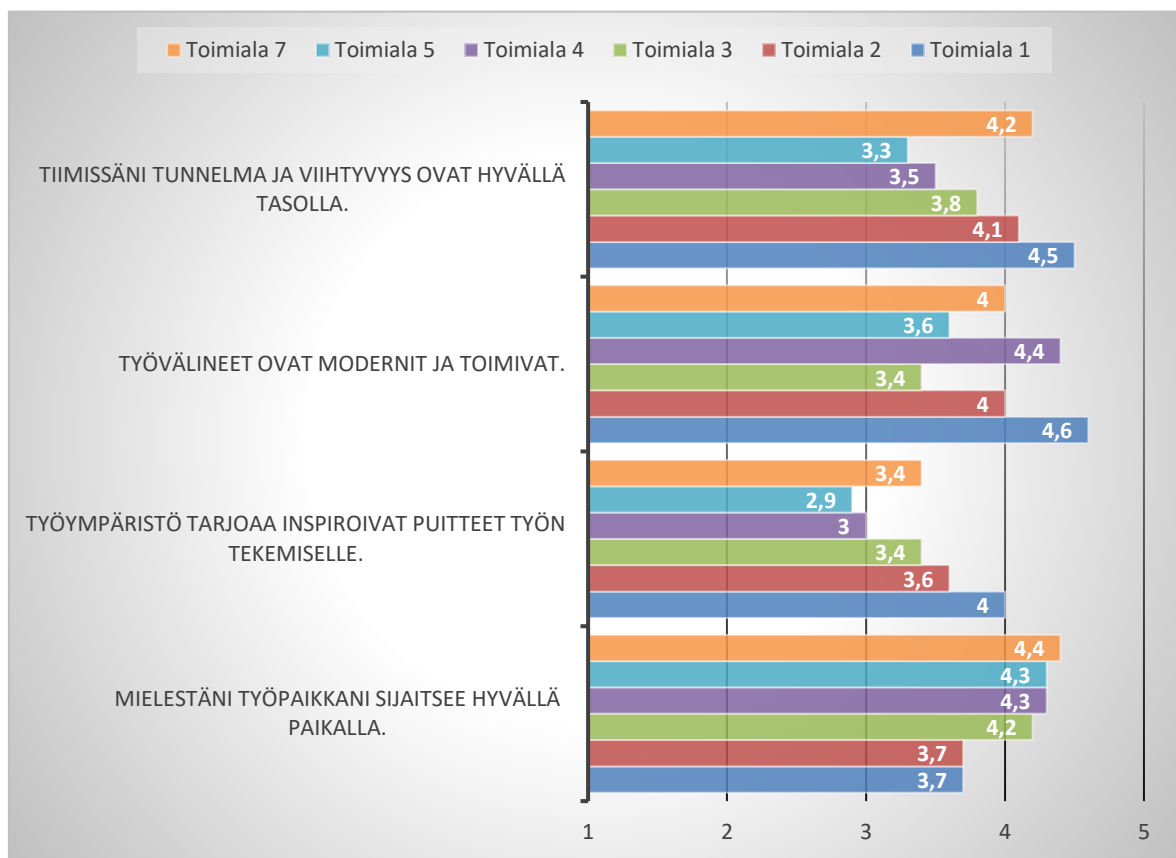
Kuva 16. Työympäristöön liittyvät väittämät ja arviot koko organisaation osalta.



Toimialakohtaisessa tarkastelussa isoimmat erot keskiarvoa verrattaessa oman tiimin tunnelman osalta oli Toimialan 1 (keskiarvo 4,5) ja Toimialan 5 (keskiarvo 3,3) välillä. Työvälineisiin liittyvässä väitteessä niin ikään Toimiala 1 sai korkeimman arvion (keskiarvo 4,6) mutta vastaavasti tässä Toimiala 3:n vastaajat olivat yhteensä 80 prosenttisesti ei samaa eikä eri mieltä tai melko eri mieltä siitä, että työvälineet olisivat modernit ja toimivat.

Toimialan 1 vastaajat olivat yhteensä 94,1 prosenttisesti melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työympäristö tarjoaa inspiroivat puitteet työn tekemiselle ja puolestaan Toimialan 5 työntekijöistä jopa puolet olivat melko eri mieltä väitteen kanssa. Tämän kokonaisuuden väittämässä tyytyväisimpiä olivat siis Toimialan 1 työntekijät, ainoastaan työpaikan sijainnin suhteen keskiarvoja tarkasteltaessa, he eivät olleet niin tyytyväisiä kuin muut.

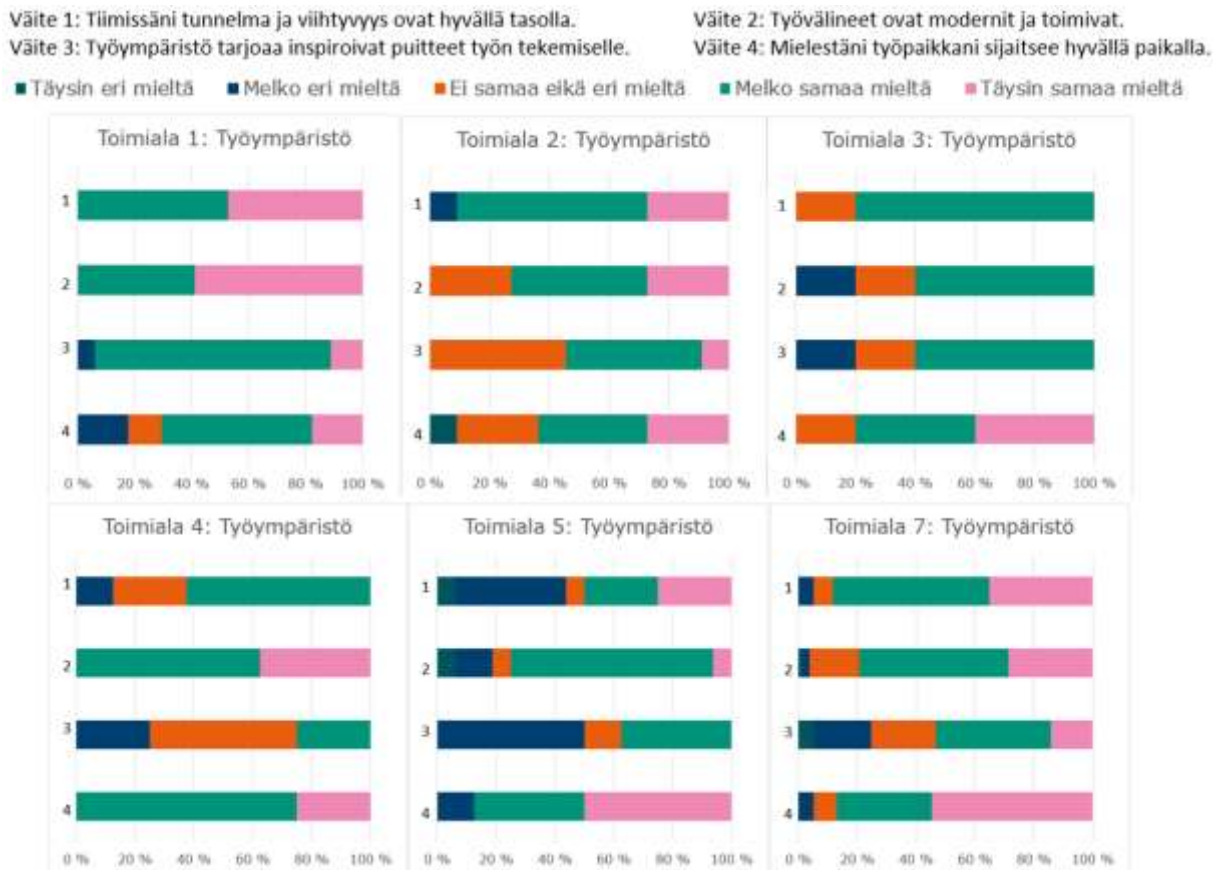
Kuva 17. Toimialakohtaiset keskiarvot työympäristöön liittyvissä väittämässä.



Tarkemmin vastauksia tarkastellessa Toimialan 5 vastaajat erottuivat tiimin tunnelman osalta huolestuttavampaan suuntaan verrattuna muihin toimialoihin. Heistä noin puolet kallistuivat siihen, että tunnelma omassa tiimissä ei ole hyvällä tasolla mutta vastaavasti puolet olivat sitä mieltä, että tiimissä tunnelma on hyvällä tasolla. Tähän lienee syynä ollut päällä olleet lomautukset ja muut muutokset organisoitumisessa. Toimialan 4 työntekijät puolestaan eivät olleet kovin tyytyväisiä työympäristön inspiroivuuteen, sillä yhteensä jopa 75 prosenttia vastaajista valitsivat, ei samaa eikä eri mieltä tai melko eri mieltä vaihtoehdon. Työpaikan sijaintiin liittyen Toimialan 4 työntekijät olivat kaikkein tyytyväisimpiä. Heistä

yhteensä 100 prosenttia oli asiassa melko samaa tai täysin samaa mieltä. Mutta myös muilla toimialoilla oltiin varsin tyytyväisiä työpaikan sijaintiin.

Kuva 18. Työympäristöön liittyvien väitteiden toimialakohtaiset erot Likertin asteikolla.

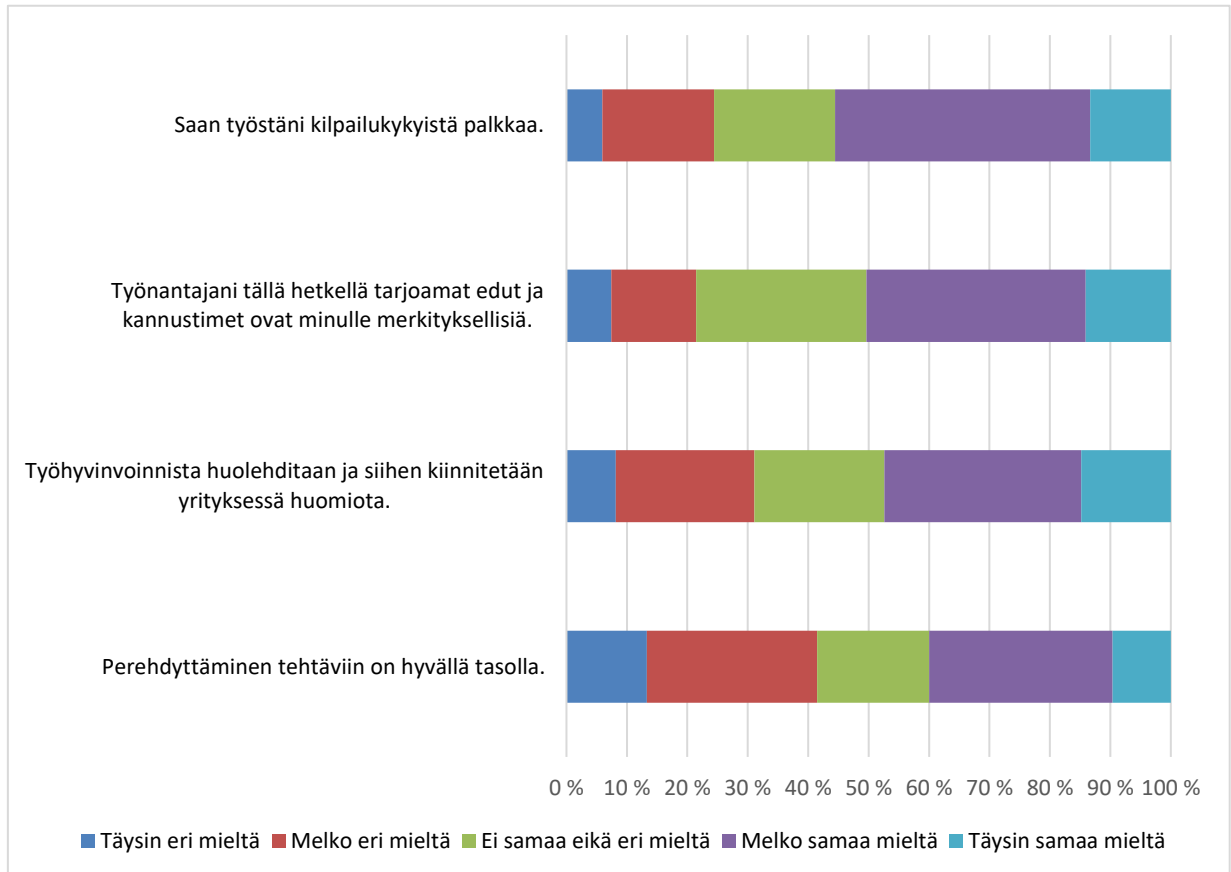


5.1.3 Palkka, edut, työhyvinvointi ja perehdyttäminen

Seuraavaksi kyselyssä tiedusteltiin työntekijöiden mielipiteitä palkkaan, etuihin, työhyvinvointiin ja perehdyttämiseen liittyen. Koko organisaation osalta voidaan todeta, että noin puolet vastaajista olivat melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että saavat työstään kilpailukykyistä palkkaa (55,5 %) sekä työnantajan tarjoamat edut ja kannustimet ovat heille merkityksellisiä (50 %). Vajaa puolet vastaajista (47,4 %) olivat melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että työhyvinvoinnista huolehditaan ja siihen kiinnitetään huomiota. Vastaavasti kuitenkin noin 30 prosenttia vastaajista oli melko eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että työhyvinvoinnista huolehditaan ja siihen kiinnitetään huomiota. Perehdyttämisen osalta vastaajien mielipiteet jakaantuivat enemmän eri vaihtoehtojen välille ja noin 30 prosenttia

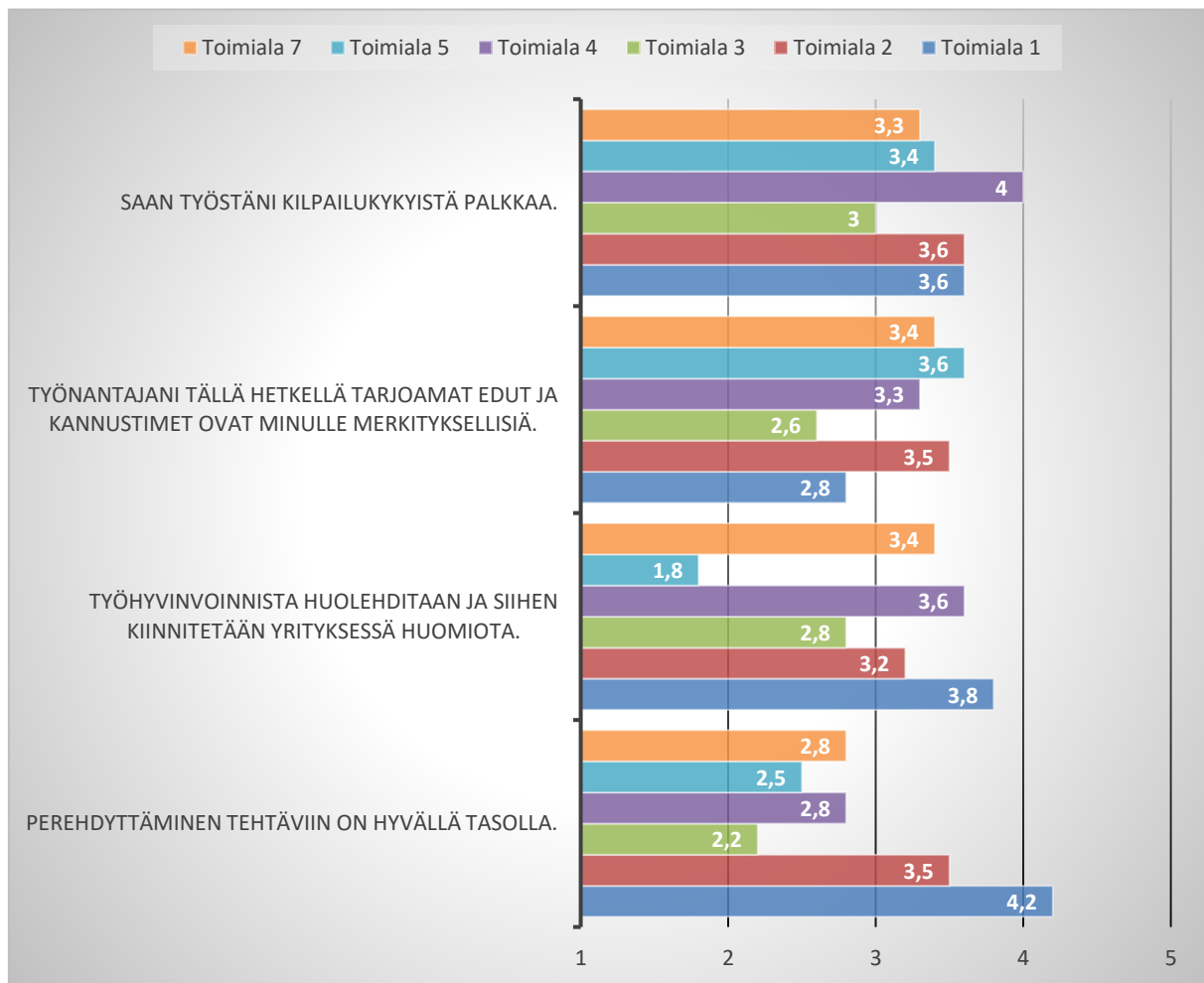
vastaajista oli melko samaa mieltä, että perehdyttäminen olisi hyvällä tasolla mutta vastaavasti noin 30 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa melko eri mieltä.

Kuva 19. Palkkaan, etuihin, työhyvinvointiin ja perehdyttämiseen liittyvät väittämät ja arviot koko organisaation osalta.



Toimialakohtaiset vertailut vastausten keskiarvolla mitattuna osoittavat (kuva 20), että Toimialan 4 työntekijät olivat kaikkein tyytyväisimpiä palkkaan ja puolestaan Toimialan 3 työntekijät olivat tyytymättömiä palkkaan. Työnantajan tarjoamiin etuihin ja kannustimiin olivat tyytyväisimpiä Toimialan 5 työntekijät, kun puolestaan myös tähän asiaan liittyen Toimialan 3 työntekijät olivat tyytymättömiä. Työhyvinvointiin liittyvässä väittämässä Toimialan 5 työntekijät antoivat erityisen huonot arviot, keskiarvon jäädessä vain 1,8:n. Tyytyväisimpiä työhyvinvoinnista huolehtimiseen olivat Toimialan 1 työntekijät. Samoin Toimialan 1 työntekijät olivat tyytyväisimpiä perehdyttämiseen, kun puolestaan Toimialan 3 työntekijät olivat huomattavasti tyytymättömämpiä perehdyttämisen tasoon.

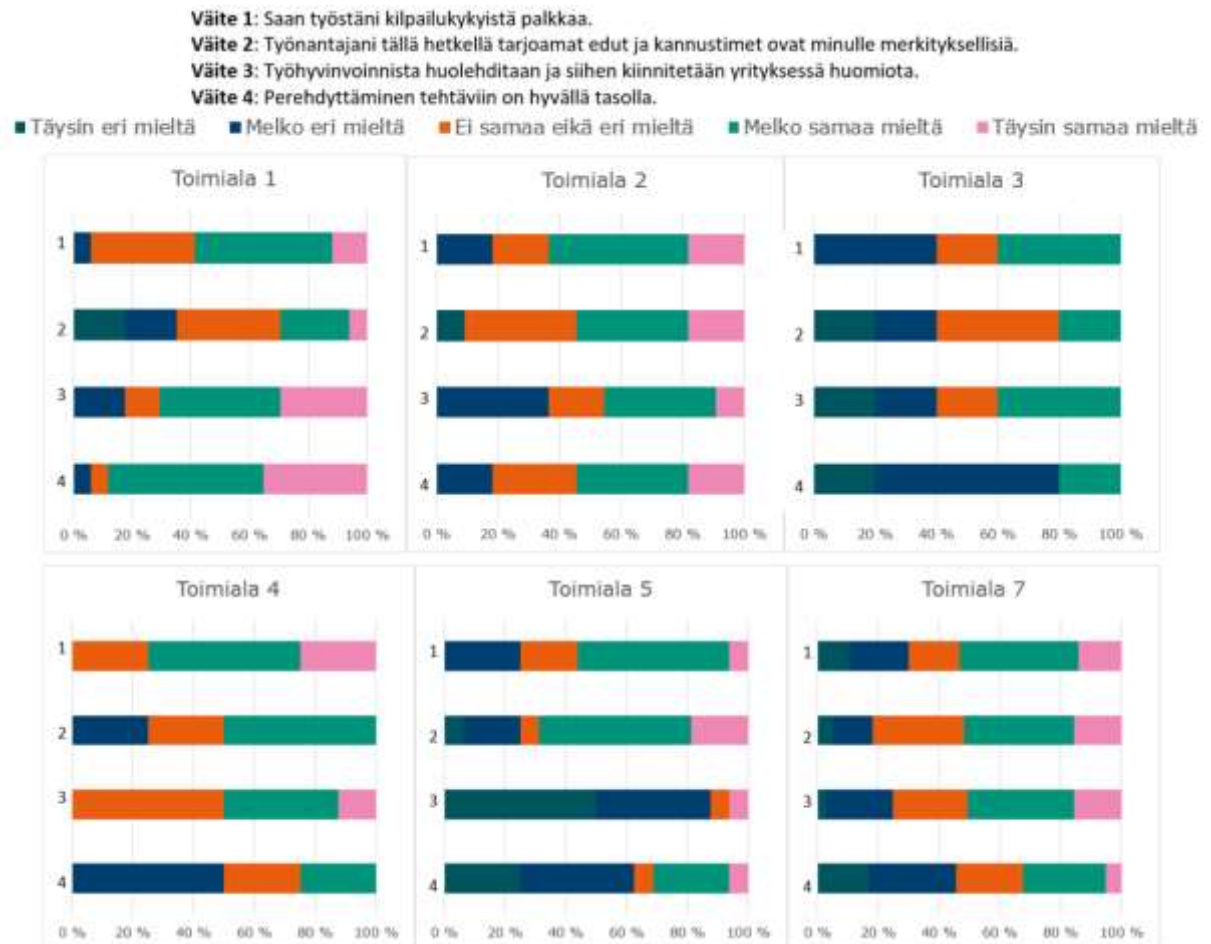
Kuva 20. Toimialakohtaiset keskiarvot palkkaa, etuja, työhyvinvointia ja perehdyttämistä koskien.



Tarkemmat toimialakohtaiset vertailut osoittavat (kuva 21), että Toimiala 1:n työntekijät olivat samoilla linjoilla palkan suhteen, kun verrataan koko organisaation vastauksiin mutta etuihin ja kannustimiin he olivat selvästi tyytymättömämpiä kuin palkkaan. Toimialan 4 työntekijät olivat kaikkein tyytyväisimpiä palkkaan, puolet heistä olivat melko samaa mieltä siitä, että saavat kilpailukykyistä palkkaa ja kun tähän lisätään vielä täysin samaa mieltä olevat, voidaan heidän todeta olevan erityisen tyytyväisiä palkkaansa (yht. 75 %). Toimialan 5 työntekijät antoivat surkeat arviot työhyvinvointiin ja perehdyttämiseen liittyen. Jopa puolet tämän toimialan vastaajista (50%) oli täysin eri mieltä siitä, että työhyvinvoinnista huolehdittaisiin ja että siihen kiinnitettäisiin huomiota organisaatiossa. Lisäksi 37,5 prosenttia heistä oli työhyvinvointiin liittyvän väitteen kanssa melko eri mieltä. Keskiarvoksi muodostui vain 1,8 työhyvinvoinnin huomioimisen osalta. Toimialalla 3 perehdyttämiseen

oltiin eniten tyytymättömpiä. Myös Toimialalla 5 perehdyttäminen sai erityisen huonot arviot, 62,5 prosenttia oli melko eri mieltä ja täysin eri mieltä väitteen kanssa.

Kuva 21. Toimialakohtaiset erot Likertin asteikolla kuvattuna koskien palkkaa, etuja, työhyvinvointia ja perehdyttämistä.

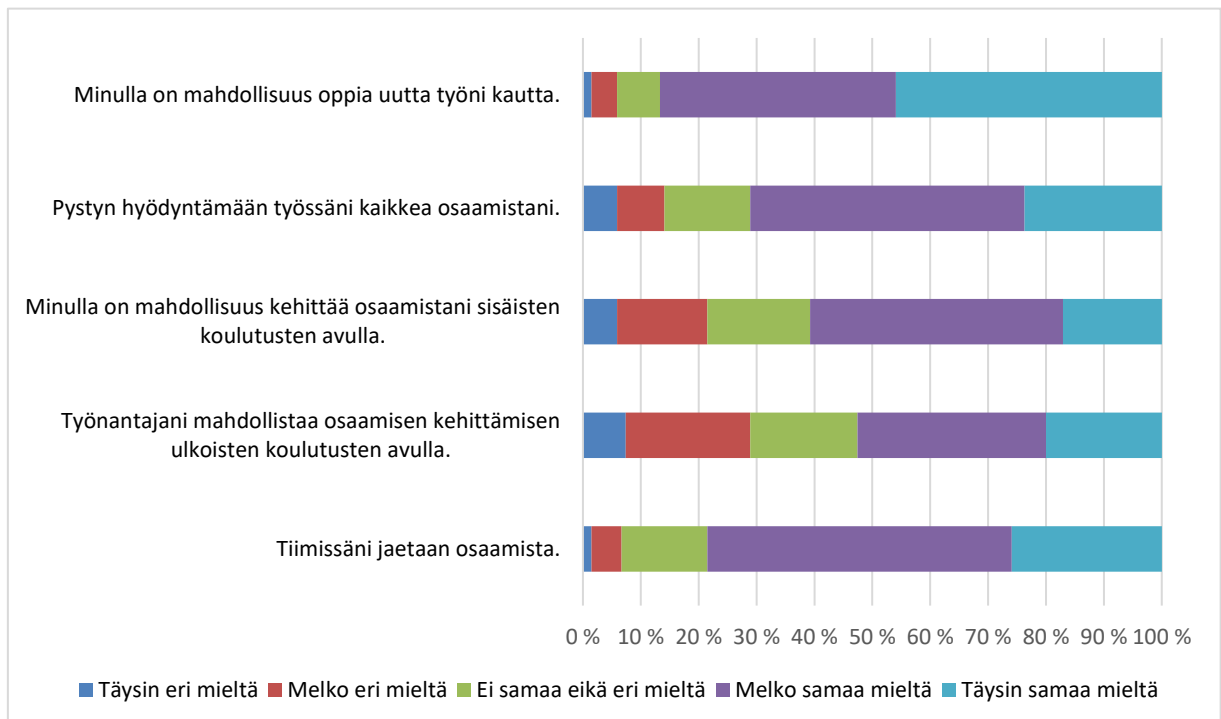


5.1.4 Osaaminen ja oppiminen

Seuraavaksi kyselyssä tiedusteltiin mielipiteitä osaamisen kehittämiseen liittyen. Kaikkien vastausten ja näin ollen koko konsernin osalta tulokset olivat positiivisia, joskin kehitettävää voisi olla sisäisten ja ulkoisten koulutusmahdollisuuksien lisäämisessä. Väitteen ”Minulla on mahdollisuus oppia uutta työni kautta” kanssa melko samaa mieltä oli 40,7 prosenttia vastaajista ja jopa 45,9 prosenttia oli täysin samaa mieltä. ”Pystyn hyödyntämään työssäni kaikkea osaamistani” -väitteen kanssa oli melko samaa mieltä noin puolet eli 47,4 prosenttia vastaajista ja toiseksi eniten vastaajat valitsivat täysin samaa mieltä vaihtoehdon (23,7 %).

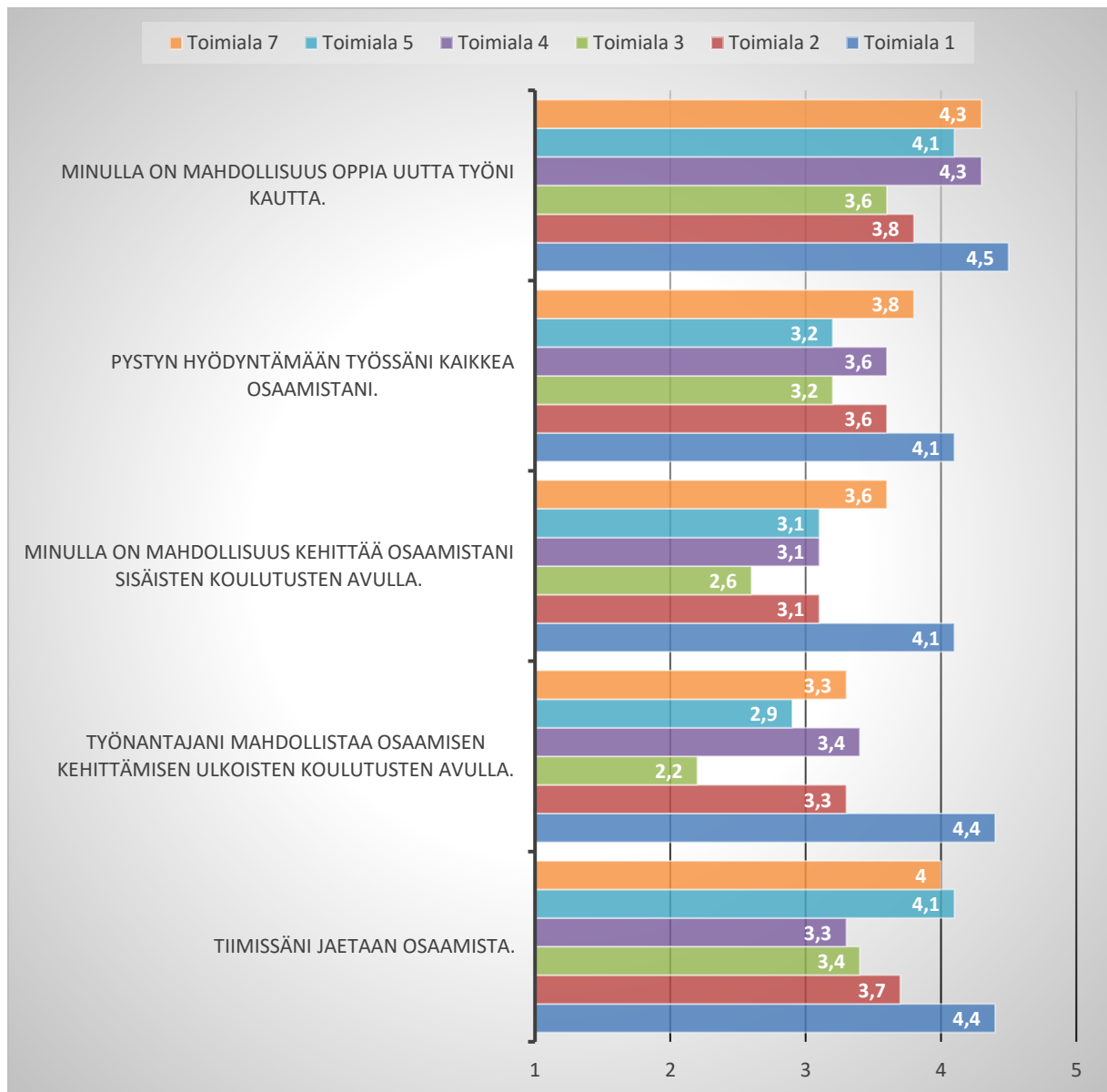
43,7 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä, että heillä on mahdollisuus kehittää osaamistaan sisäisten koulutusten avulla. ”Työnantajani mahdollistaa osaamisen kehittämisen ulkoisten koulutusten avulla” -väitteen vastaukset hajosivat tasaisesti eri vastausvaihtoehtojen välille. Vastaajista hieman yli puolet, 52,6 prosenttia, oli melko samaa mieltä, että heidän tiimissään jaetaan osaamista ja täysin samaa mieltä tämän väitteen kanssa oli 25,9 prosenttia vastaajista.

Kuva 22. Osaamisen kehittämiseen liittyvät väittämät ja arviot koko organisaation osalta.



Toimialakohtaisissa vertailuissa ilmeni, että Toimialalla 1 oltiin kaikkien osaamista koskevien väittämien kanssa eniten samaa mieltä. Kun taas Toimiala 3:n työntekijät olivat vähiten samaa mieltä väittämien kanssa lukuun ottamatta väitettä ”Tiimissäni jaetaan osaamista”, jossa Toimialan 4 työntekijöiden vastausten keskiarvo oli hitusen pienempi. Toimialan 3 työntekijät olivat vastausten keskiarvolla mitattuna melko tyytymättömiä sisäisten ja ulkoisten koulutusmahdollisuuksien hyödyntämiseen osaamisen kehittämisen menetelmänä. Kaikilla toimialoilla oltiin melko samaa mieltä siitä, oman työn kautta on mahdollisuus oppia uutta.

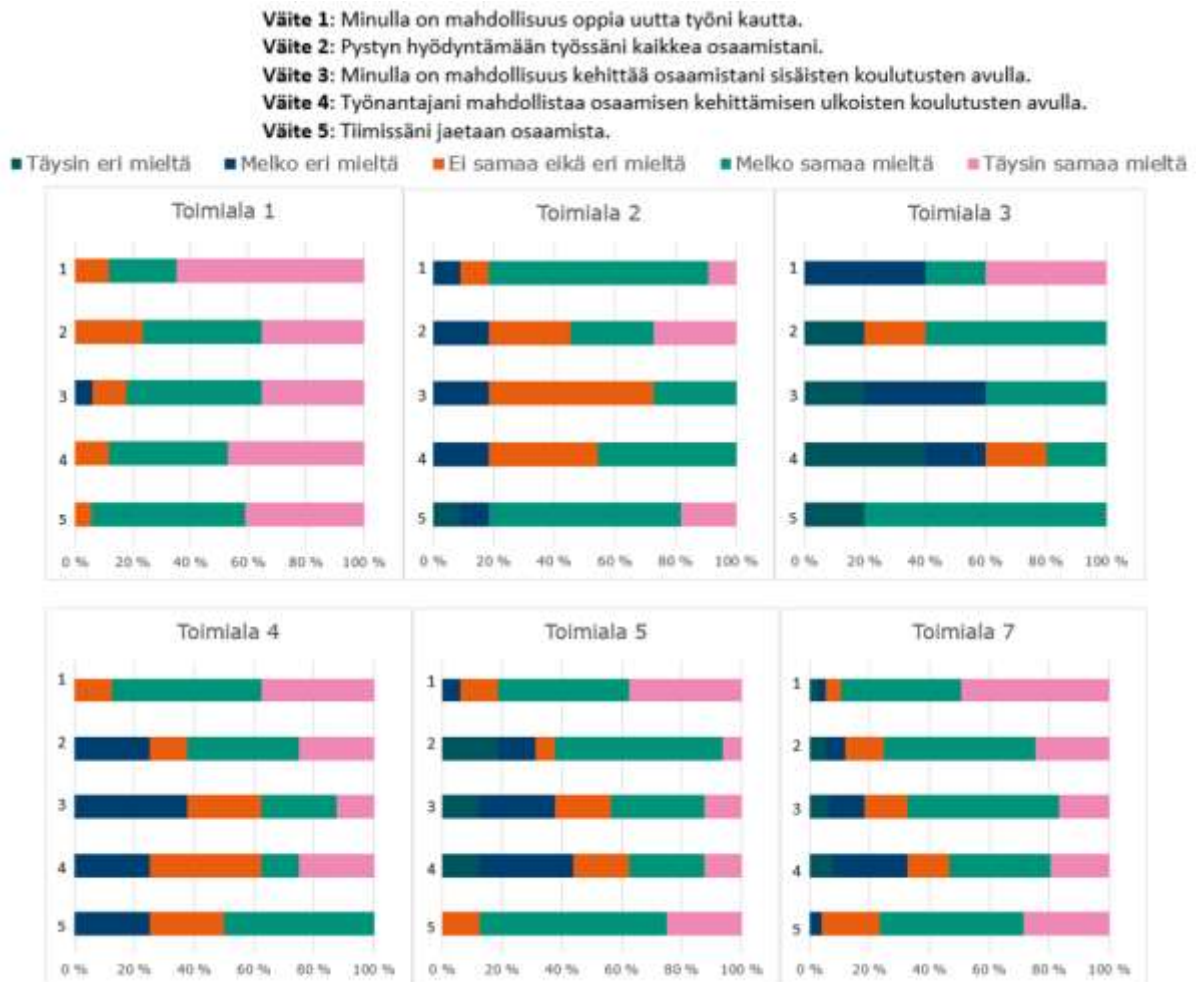
Kuva 23. Toimialakohtaiset keskiarvot osaamisen kehittämiseen liittyen.



Tarkemmat toimialakohtaiset tulokset osoittavat, että pääsääntöisesti kaikilla toimialoilla oltiin melko samaa ja täysin samaa mieltä ”Minulla on mahdollisuus oppia uutta työni kautta” –väittämän kanssa. Merkittävimmän eron teki tässä Toimiala 3, jonka vastaajista 40 prosenttia oli melko eri mieltä siitä, että heillä olisi mahdollisuus oppia uutta työnsä kautta mutta vastaavasti yhteensä 60 prosenttia tämänkin toimialan vastaajista oli tässä melko samaa tai täysin samaa mieltä. Vastauksista ilmeni myös, että kaikilla toimialoilla kallistuttiin enemmän siihen, että vastaajat pystyvät hyödyntämään työssään kaikkea osaamistaan. Toimialalla 1 oltiin kaikkein eniten sitä mieltä, että heillä on mahdollisuutta kehittää osaamistaan sisäisten koulutusten avulla. Vastaavasti Toimialalla 3 vastaukset kallistuivat

melko eri mieltä ja täysin eri mieltä linjalle (yht. 60 %). Myös ulkoisten koulutusten osalta Toimialalla 1, 88 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että työnantaja mahdollistaa osaamisen kehittämisen ulkoisten koulutusten avulla. Muilla toimialoilla oli tässä väittämässä vastauksissa enemmän hajontaa ja Toimialalla 3 vastaajista jälleen jopa 60 prosenttia oli tässä melko eri mieltä ja täysin eri mieltä. Osaamisen jakamiseen liittyen kaikilla toimialoilla oltiin pääasiassa joko melko samaa tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Eniten toiseen suuntaan tässä väittämässä oltiin Toimialalla 4, jossa 25 prosenttia vastaajista eivät osanneet kertoa kantaansa ja 25 prosenttia oli asiassa melko eri mieltä.

Kuva 24. Osaamisen kehittämiseen liittyvät tarkemmat toimialakohtaiset tulokset.

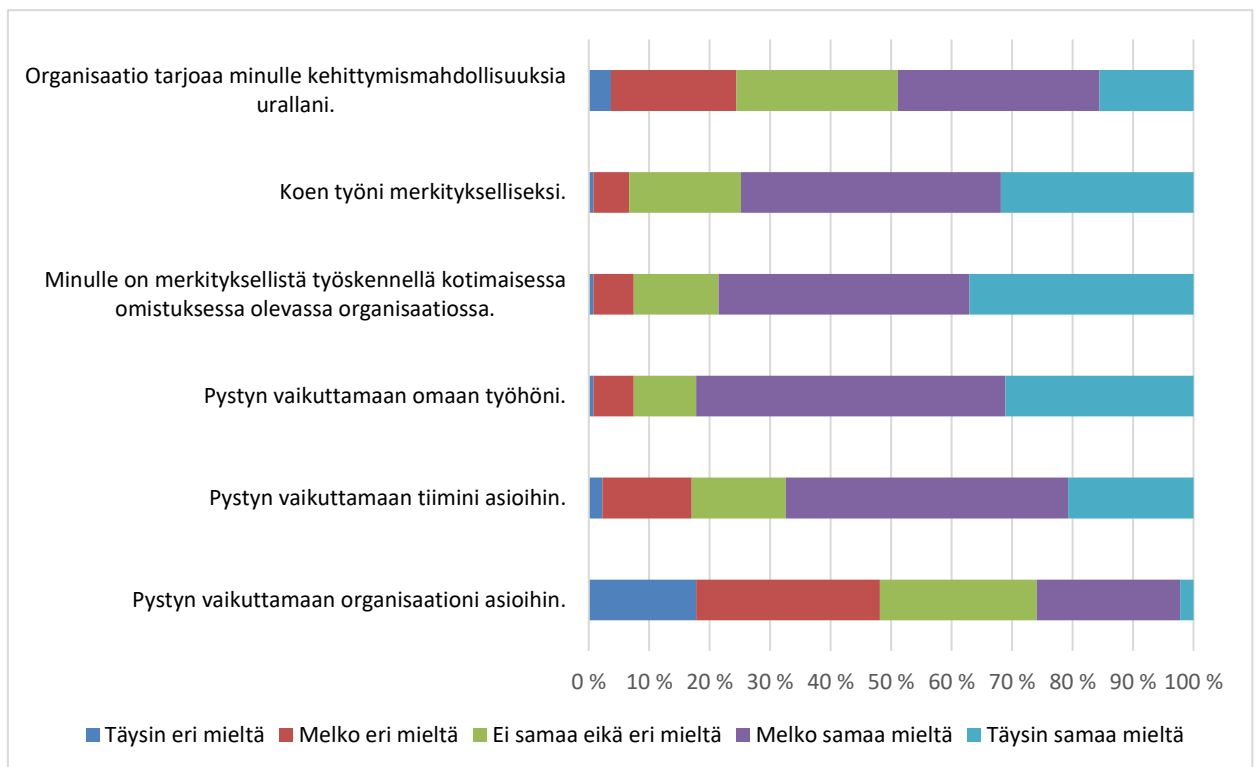


5.1.5 Työn merkityksellisyys ja vaikutusmahdollisuudet

Työn merkityksellisyyteen ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin liittyvissä väitteissä tulokset olivat pääsääntöisesti positiivisen puolella. Tosin urakehitysmahdollisuuksiin täysin

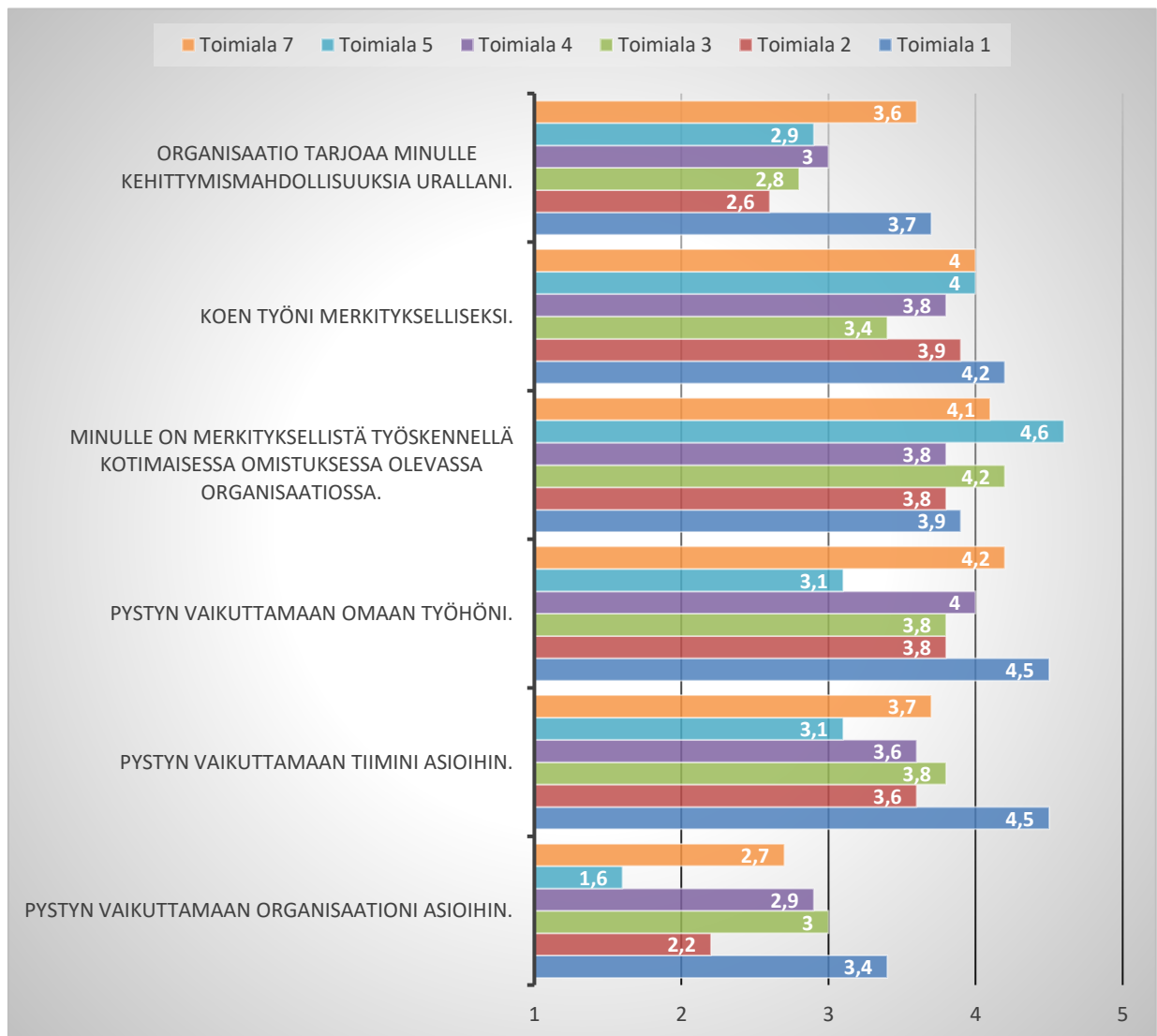
samaa mieltä vastauksella uskoi vain 15,6 prosenttia vastaajista ja 33,3 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä väittämän kanssa. Vastausten perusteella oma työ koettiin varsin merkitykselliseksi ja yhteensä 74,8 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vastaajille oli merkityksellistä myös se, että työskentelevät kotimaisessa omistuksessa olevassa organisaatiossa, yhteensä jopa 78,5 prosenttia vastaajista oli joko melko samaa tai täysin samaa mieltä tästä. Vastausten perusteella omaan työhön koettiin olevan vaikutusmahdollisuuksia, jopa puolet (51,1 %) vastaajista oli melko samaa mieltä väittämän kanssa ja noin 30 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Myös oman tiimin asioihin koettiin, että heillä on vaikutusmahdollisuuksia, 46,7 prosenttia oli asiassa melko samaa mieltä ja noin 20 prosenttia täysin samaa mieltä. Puolestaan tässä asiassa 14,8 prosenttia oli melko eri mieltä vaikutusmahdollisuuksistaan ja noin 15 prosenttia ei osannut määritellä kantaansa. Selkeästi enemmän koettiin, että kun tullaan organisaatiotasolle, vaikutusmahdollisuudet pienenevät ja vastaukset hajosivat kaikkien vastausvaihtoehtojen välille, tosin vain muutama vastaaja oli tässä täysin samaa mieltä.

Kuva 25. Kyselyn vastaajien arviot työn merkityksellisyydestä ja omista vaikutusmahdollisuuksistaan työhönsä liittyen koko organisaation osalta.



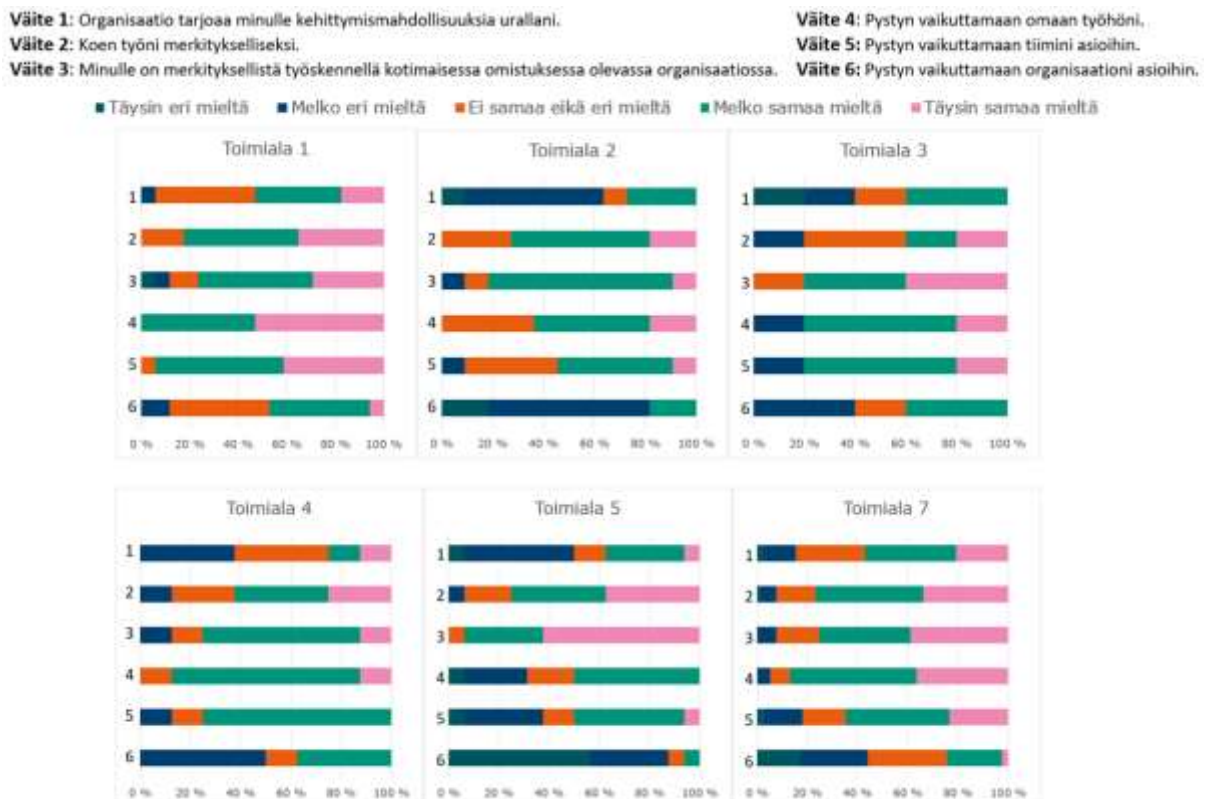
Toimialakohtaiset vertailut keskiarvolla tarkasteltuna osoittavat, että Toimialalla 1 oltiin melkein kaikkien väittämien kanssa eniten melko samaa mieltä. Mielenpitoet oman työn merkityksellisyydestä olivat kaikilla toimialoilla arvon neljä tuntumassa eli melko samaa mieltä, ainoastaan Toimialan 3 työntekijät jäivät tässä muiden toimialojen työntekijöiden mielenpiteestä hieman enemmän ei eri eikä samaa mieltä –tasolle. Vastausten keskiarvojakin tarkasteltaessa huomataan, että omaan työhön koettiin olevan vaikutusmahdollisuuksia, tiimin asioihin samoin mutta organisaation asioihin ei juurikaan koettu olevan vaikutusmahdollisuuksia.

Kuva 26. Toimialakohtaiset erot keskiarvolla mitattuna urakehitykseen, työn merkityksellisyyteen ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyen.



Tarkemmat toimialakohtaiset vertailut osoittavat, että eri toimialojen työntekijöiden mielipiteet eroavat toisistaan jonkin verran tämän kokonaisuuden väittämässä. Esimerkiksi organisaation tarjoamiin kehittymismahdollisuuksiin uralla uskoivat eniten Toimialan 1 ja 7 työntekijät. Puolestaan Toimialalla 2 ja 3 kukaan ei ollut tämän asian kanssa täysin samaa mieltä ja Toimialan 2 työntekijöistä yli puolet (54,5 %) olivat asiassa melko eri mieltä. Kautta linjan oma työ koettiin merkityksellisesti, toimialalla 3 kuitenkin vähiten. Samoin kaikilla toimialoilla koettiin työskentelyn kotimaisessa omistuksessa olevassa organisaatiossa merkitykselliseksi. Ja erityisesti Toimialalla 5, jossa 62,5 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Myös omaan työhön koettiin pääsääntöisesti pystyttävän vaikuttamaan kaikilla toimialoilla, erityisesti kuitenkin Toimialalla 1 ja vähiten toimialalla 4. Vaikutusmahdollisuudet tiimitasolla koettiin hieman vähäisemmäksi kuin omaan työhön vaikuttamisessa kaikilla toimialoilla mutta edelleen pääsääntöisesti vastaajat olivat melko samaa mieltä väittämän kanssa. Organisaation asioihin vaikuttamisessa kaikilla toimialoilla oltiin enemmän epäileväisiä ja Toimialalla 2 jopa 63,6 prosenttia vastaajista oli melko eri mieltä väittämän kanssa.

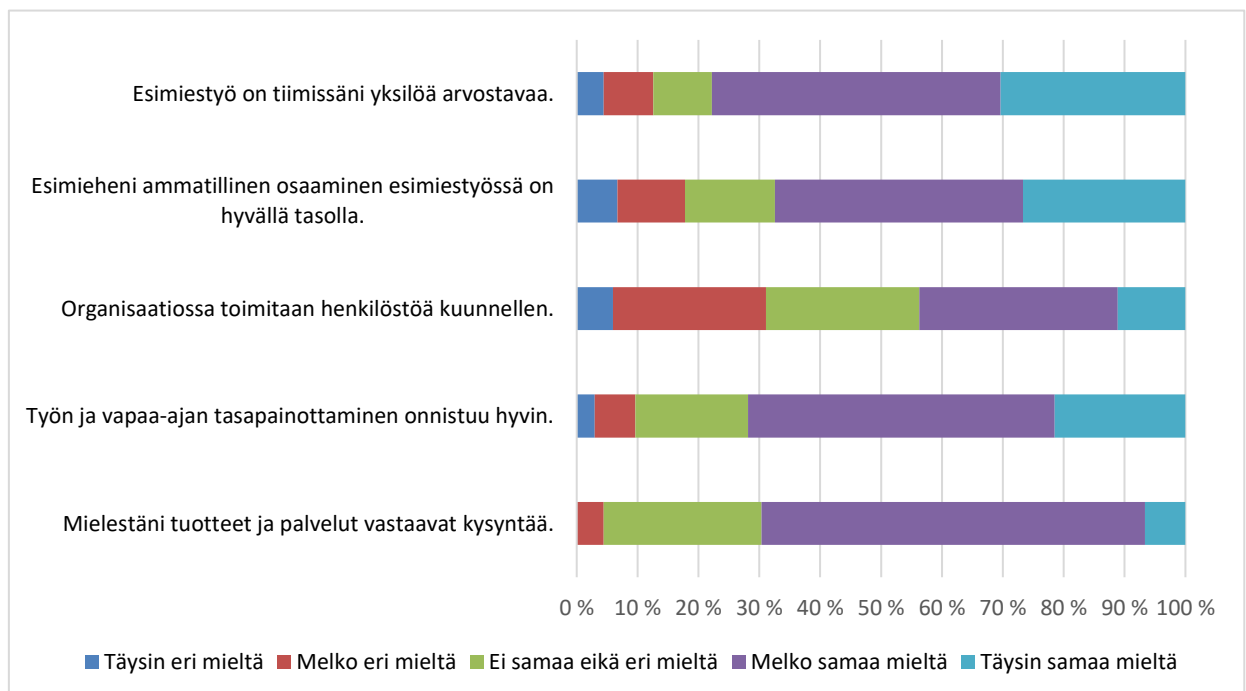
Kuva 27. Toimialakohtaiset vertailut Likertin asteikolla tarkasteluna työn merkityksellisyydestä ja vaikutusmahdollisuuksista työhön.



5.1.6 Esimiestyö, työ ja vapaa-aika sekä tuotteet ja palvelut

Kyselyssä esimiestyö sai pääasiassa hyvät arviot ja vastaajista melkein puolet (47,4 %) oli melko samaa mieltä, että esimiestyö on kunkin tiimissä yksilöä arvostavaa. Ja noin 30 prosenttia vastaajista oli väitteen kanssa täysin samaa mieltä. Lisäksi vastaajista noin 40 prosenttia oli melko samaa mieltä, että esimiesten ammatillinen osaaminen esimiestyössä on hyvällä tasolla, ja noin 25 prosenttia vastaajista oli täysin samaa mieltä tässä asiassa. Väitteen ”Organisaatiossa toimitaan henkilöstöä kuunnellen” kanssa vain noin 30 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä. Tämän väitteen kanssa noin 25 prosenttia vastaajista ei osannut ilmaista kantaansa ja noin 25 prosenttia oli melko eri mieltä siitä, että organisaatiossa toimittaisiin henkilöstöä kuunnellen. Työn ja vapaa-ajan tasapainottamisen koettiin onnistuvan hyvin, noin puolet vastaajista oli melko samaa mieltä asiassa ja noin 20 prosenttia oli täysin samaa mieltä. Myös tuotteiden ja palveluiden koettiin vastaavan kysyntää, sillä 63 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä väitteen kanssa.

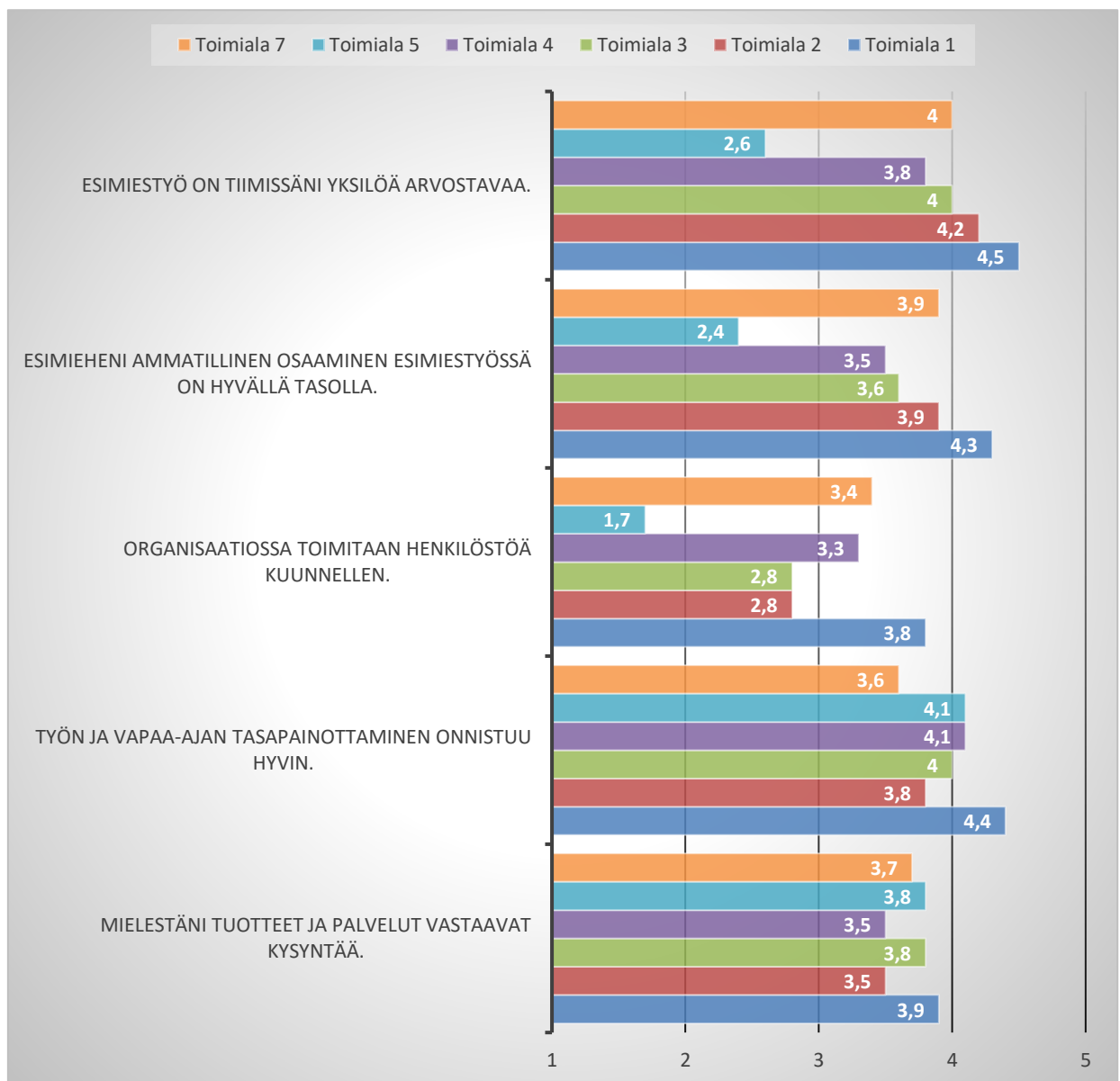
Kuva 28. Kyselyn vastaajien arviot esimiestyöstä, työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä sekä tuotteista ja palveluista koko organisaation osalta.



Toimialakohtaisia tuloksia verrattaessa jälleen Toimialan 1:n työntekijät olivat tyytyväisimpiä esimiestyöhön, henkilöstön kuunteluun, työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen sekä olivat

eniten sitä mieltä, että tuotteet ja palvelut vastaavat kysyntää. Toimialan 5 työntekijät olivat tyytymättömmimpiä esimiestyöhön ja olivat sitä mieltä, että organisaatiossa ei toimita henkilöstöä kuunnellen. Myös Toimialan 2 ja 3 työntekijät olivat henkilötön kuuntelemiseen organisaatiossa melko tyytymättömiä. Kaikkien toimialojen työntekijät olivat melko tyytyväisiä työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen sekä olivat melko samaa mieltä, että tuotteet ja palvelut vastaavat kysyntää.

Kuva 29. Toimialakohtaiset arviot esimiestyöstä, työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä sekä tuotteista ja palveluista väittämien keskiarvoja verrattaessa.



Tarkemmat toimialakohtaiset vertailut osoittavat, että Toimialalla 1 oltiin varsin tyytyväisiä esimiestyöskentelyyn, sillä yli puolet (52,9 %) vastaajista oli täysin samaa mieltä, että esimiestyö on omassa tiimissä yksilöä arvostavaa ja noin 40 prosenttia oli melko samaa mieltä tässä. Toimialalla 3 kaikki vastaajat (100 %) olivat melko samaa mieltä tämän väitteen kanssa. Ainoastaan Toimialalla 5 oltiin melko tyytymättömiä esimiestyöskentelyyn, ja vastaajista noin 30 prosenttia oli täysin eri mieltä, että esimiestyö olisi yksilöä arvostavaa ja 25 prosenttia oli melko eri mieltä väitteen kanssa. Esimiesten ammatilliseen osaamiseen esimiestyössä oltiin kaikilla toimialoilla pääsääntöisesti tyytyväisiä paitsi Toimialalla 5 myös tässä vastaajista 37,5 prosenttia oli täysin eri mieltä väittämän kanssa ja 25 prosenttia oli melko eri mieltä. Väitteen ”Organisaatiossa toimitaan henkilöstöä kuunnellen” kanssa Toimialan 5 työntekijöiden vastaukset erottuivat muista selkeästi. Siellä 37,5 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä tässä asiassa ja hieman yli puolet (56,3 %) melko eri mieltä. Huomionarvoista on, että Toimialan 5 vastaajista kukaan ei ollut tässä asiassa melko tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Toimialan 1 työntekijöiden mielestä työn ja vapaa-ajan yhdistämien onnistuu hyvin, sillä melkein 60 prosenttia (58,8 %) oli tässä asiassa täysin samaa mieltä ja melkein 30 prosenttia melko samaa mieltä. Myös muilla toimialoilla oltiin tässä asiassa melko samaa mieltä ja Toimialalla 3 jopa 100 prosenttisesti melko samaa mieltä asiassa. Tuotteiden ja palveluiden osalta merkittäviä toimialakohtaisia eroja ei ollut, eniten epäileväisiä tässä asiassa olivat Toimialan 2 työntekijät.

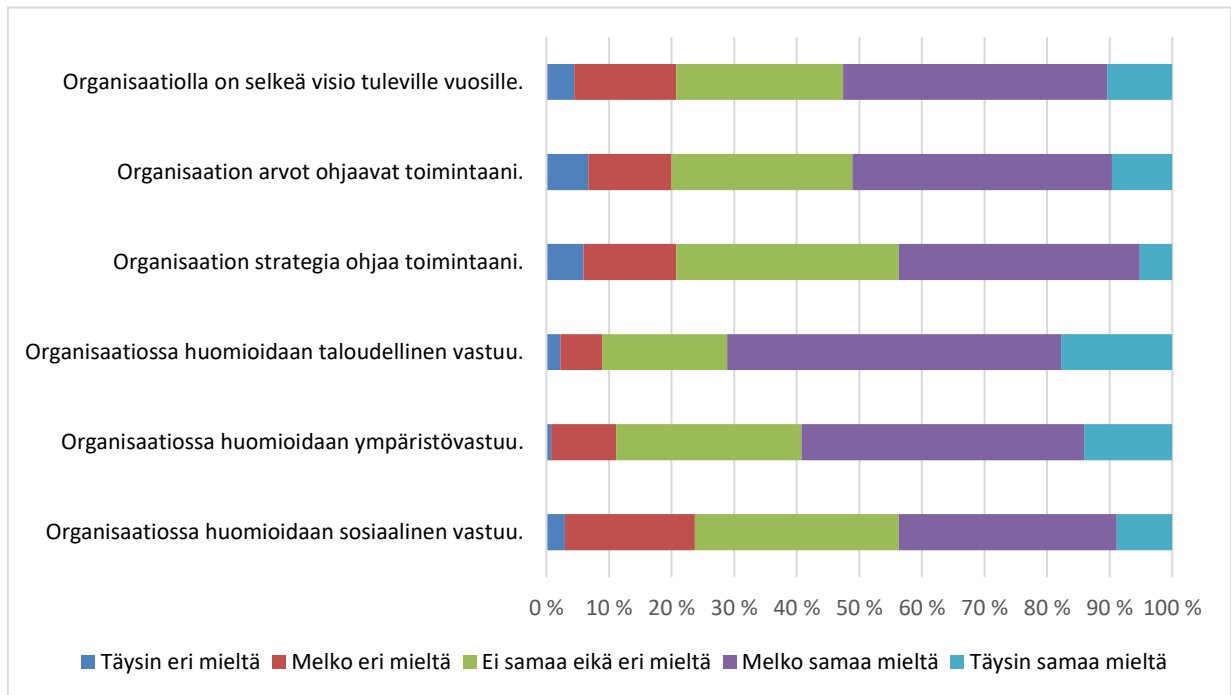
Kuva 30. Tarkemmat toimialakohtaiset vertailut liittyen esimiestyöhön, työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen sekä tuotteisiin ja palveluihin Likertin asteikolla tarkasteltuna.



5.1.7 Visio, arvot, strategia ja vastuullisuus

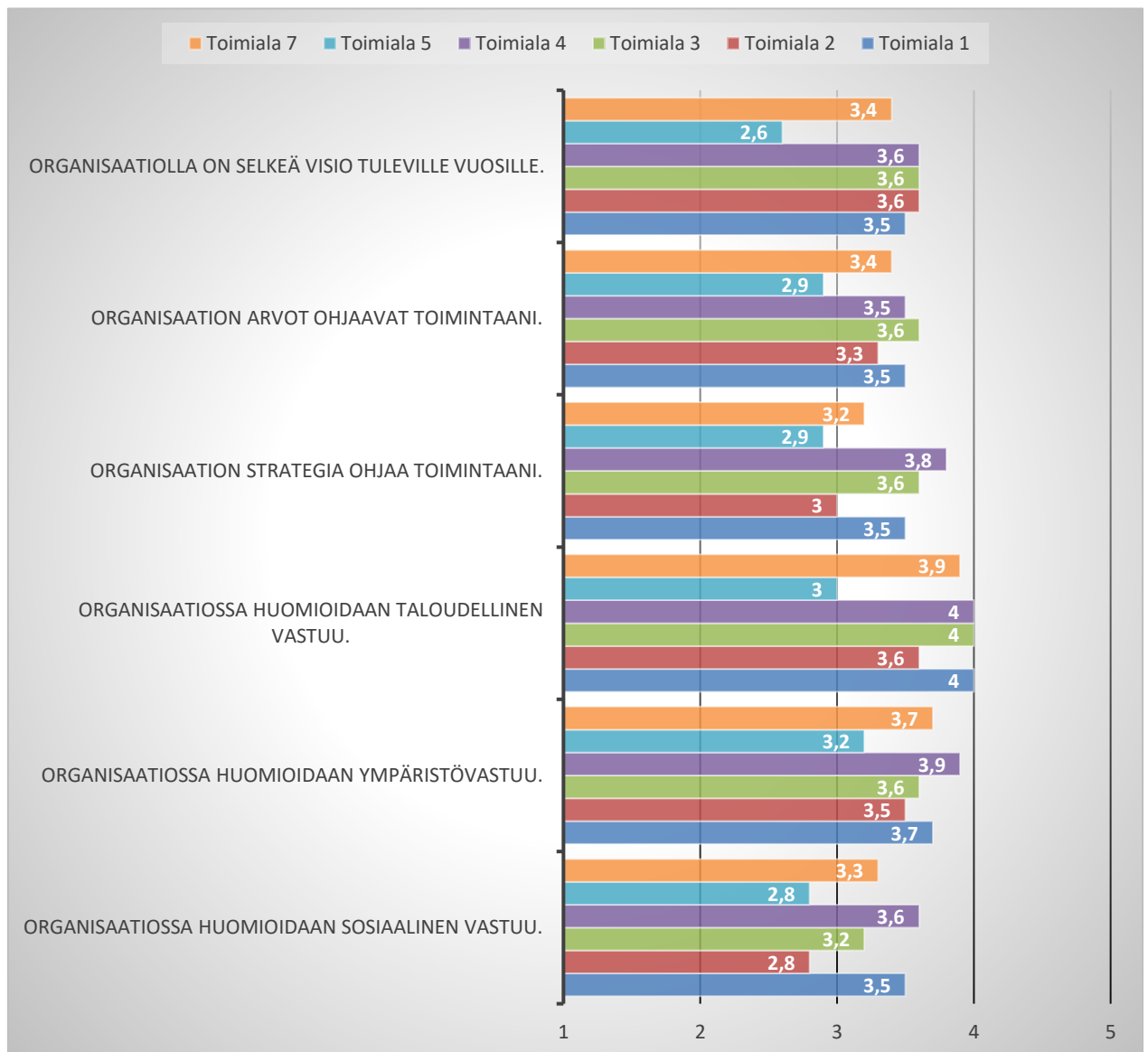
Kyselyn tulokset osoittavat, että hieman yli puolet vastaajista olivat melko samaa mieltä ja täysin samaa mieltä siitä, että organisaatiolla on selkeä visio tuleville vuosille. Kuitenkin yhteensä noin 43 prosenttia vastaajista oli ei samaa eikä eri mieltä sekä melko eri mieltä vision selkeydestä. Arvojen suhteen noin 40 prosenttia vastaajista oli melko samaa mieltä, että organisaation arvot ohjaavat omaa toimintaa mutta tämän väittämän suhteen noin 30 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa kantaansa. Strategian suhteen vastaajien mielipiteet jakaantuivat pääsääntöisesti myös melko samaa mieltä (38,2 %) ja ei samaa eikä eri mieltä (35,6 %) välille tasaisesti. Taloudellisen vastuun huomioimisesta toiminnassa oli melko samaa mieltä noin puolet vastaajista. Ympäristövastuun huomioimisesta toiminnassa melko samaa mieltä oli noin 45 prosenttia vastaajista mutta noin 30 prosenttia vastaajista ei osannut ilmaista mielipidettään. Sosiaalisen vastuun huomioiminen organisaation toiminnassa jakoi mielipiteitä enemmän.

Kuva 31. Kyselyn vastaajien arviot organisaation visiosta, arvoista, strategiasta ja vastuullisuudesta koko konsernin osalta.



Toimialakohtaiset vastaukset olivat melko yhteneväisiä, kun tarkastellaan väittämien keskiarvoja. Toimialan 5 työntekijät olivat vähiten samaa mieltä väittämien kanssa. Vision ja arvojen suhteen kaikkien muiden toimialojen työntekijät olivat keskiarvolla tarkasteltuna melko yksimielisiä vastausten keskiarvojen pyöriessä 3,5 paikkeilla. Strategian ohjaavuudessa oli hitusen enemmän toimialakohtaisia eroja. Taloudellisesta vastuusta kaikkien toimialojen työntekijät olivat keskiarvolla tarkasteluna melko samaa mieltä väittämän kanssa, samoin ympäristövastuuseen liittyvässä väittämässä. Sosiaalisen vastuun huomioiminen jäi enemmän kaikilla toimialoilla ei samaa eikä eri mieltä vaihtoehdon paikkeille.

Kuva 32. Toimialakohtaiset erot keskiarvolla tarkasteltuna liittyen organisaation visioon, arvoihin, strategiaan ja vastuullisuuteen.



Tarkemmat toimialakohtaiset vastaukset osoittavat, että vision selkeydestä olivat eniten melko samaa mieltä Toimialan 1 ja 3 työntekijät. Samoin edellä mainitut toimialat olivat eniten melko samaa mieltä arvojen ja strategian suhteen. Edellisten toimialojen lisäksi Toimiala 4 oli myös melko samaa mieltä siitä, että organisaatiossa huomioidaan taloudellinen vastuu. Toimialalla 4 oltiin myös eniten sitä mieltä, että organisaatiossa huomioidaan taloudellinen vastuu. Sosiaalisen vastuun huomioimisessa Toimialan 3 työntekijöiden mielipiteet jakaantuivat täysin vaihtoehtojen melko eri mieltä (40 %) ja melko samaa mieltä välille (60 %).

Kuva 33. Tarkemmat toimialakohtaiset vastaukset vision, arvojen, strategian ja vastuullisuuden suhteen Likertin asteikolla tarkasteltuna.

Väite 1: Organisaatiolla on selkeä visio tuleville vuosille.

Väite 2: Organisaation arvot ohjaavat toimintaani.

Väite 3: Organisaation strategia ohjaa toimintaani.

Väite 4: Organisaatiossa huomioidaan taloudellinen vastuu.

Väite 5: Organisaatiossa huomioidaan ympäristövastuu.

Väite 6: Organisaatiossa huomioidaan sosiaalinen vastuu.

■ Täysin eri mieltä ■ Melko eri mieltä ■ Ei samaa eikä eri mieltä ■ Melko samaa mieltä ■ Täysin samaa mieltä



5.1.8 Tärkeimpiä asioita työelämässä

Kyselyssä tiedusteltiin Yritys X:n työntekijöiltä, mitä asioita he pitävät tärkeinä työelämässä ja vastausvaihtoehtoina toimivat kaikki edellä mainittujen väittämien asiat. Vastaajia pyydettiin nimeämään viisi tärkeimpänä pitämäänsä asiaa ja näin he nimesivät:

1. Tiimin tunnelma ja viihtyvyys ovat hyvällä tasolla (n=87)
2. Koen työni merkitykselliseksi (n=71)
3. Kilpailukykyinen palkka (n=69)
4. Työhyvinvoinnista huolehditaan ja siihen kiinnitetään yrityksessä huomiota (n=56)
5. Minulla on mahdollisuus oppia uutta työni kautta (n=53)

Selkeästi edellä mainittujen lisäksi ääniä saivat myös väittämät ”Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen onnistuu hyvin” (n=47) ja ”Hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä yksikön ja organisaation asioihin” (n=41). Vähiten tärkeimmäksi asiaksi työelämässä saatujen mainintojen perusteella osoittautuivat väittämät ”Organisaatiossa huomioidaan taloudellinen vastuu” (n=1), ”Organisaatiossa huomioidaan sosiaalinen vastuu” (n=1), ”Organisaation strategia ohjaa toimintaani” (n=3) sekä ”Minulle on merkityksellistä työskennellä kotimaisessa omistuksessa olevassa organisaatiossa” (n=4).

Toimialakohtaisissa vertailuissa kolmen tärkeimmän asian joukkoon nousi kaikilla toimialoilla työn merkityksellisyys. Lisäksi myös tiimin hyvä tunnelma nousi kaikkien toimialojen listalle yhtä toimialaa lukuun ottamatta.

5.1.9 Ilon ja inspiraation lähteet

Vastaajia pyydettiin nimeämään avoimen kysymyksen avulla työssään niitä asioita, jotka tuottavat heille iloa ja inspiraatiota nykyisessä tehtävässään. Vastauksia voitaisiin käyttää esimerkiksi työnantajakuvan rakentamiseen liittyvässä viestinnässä sekä toki myös sisäisesti varmistamaan, että nämä asiat toteutuvat työskentelyssä tulevaisuudessakin. Tämä tieto voisi auttaa myös esimerkiksi työnantajalupauksen suunnittelussa organisaatiolle. Vastauksia saatiin 103 vastaajalta ja heidän vastauksissaan saattoi olla nimettyinä useampia iloa tuottavia asioita. Vastaukset lajiteltiin eri teemojen mukaan ja yli kymmenen mainintaa saivat seuraavat teemat, jotka tuottavat iloa ja inspiraatiota nykyisessä työssä:

1. Hyvät työkaverit ja –tiimit (35 mainintaa)
2. Uuden oppiminen (19 mainintaa)
3. Onnistumiset (18 mainintaa)
4. Tehtävien monipuolisuus (18 mainintaa)
5. Tyytyväiset asiakkaat ja asiakaspalvelu (16 mainintaa)
6. Palautteen saaminen (10 mainintaa ja vastauksissa viitattiin palautteen saamiseen sekä esimieheltä että asiakkailta)

5.1.10 Tulevaisuuden osaamisen kehittämisen tarpeet

Kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta avoimella kysymyksellä minkälaista osaamista ja/tai työelämätaitoja he arvioisivat tarvitsevänsä tulevaisuudessa omassa työssään. Tämän tiedon valossa voitaisiin kartoittaa osaamisen kehittämisen osa-alueita. Lisäksi tietoa voitaisiin hyödyntää tulevissa rekrytoinneissa, kun mietitään, millaista osaamista uusilla työntekijöillä tulisi olla työntekijöiden omasta näkökulmasta katsottuna. Vastaajista 85 oli jättänyt vastauksen tähän avoimeen kysymykseen. Vastausten teemoittelun jälkeen seuraavat teemat saivat yli viisi mainintaa:

1. Tietotekninen osaaminen (22 mainintaa)
2. Osaamisen kehittäminen (14 mainintaa yleisesti oman osaamisen kehittämisestä mm. koulutusten avulla.)
3. Vuorovaikutustaitoihin liittyvä osaaminen (10 mainintaa)
4. Erilaisten ohjelmistojen osaaminen (9 mainintaa, joista osassa nimettiin tarkasti ohjelmisto, jossa kaipa koulutusta.)
5. Projektiosaamiseen liittyvät taidot (9 mainintaa)
6. Esimiestaidot (9 mainintaa)
7. Uusien asioiden nopea omaksumiskyky (7 mainintaa)
8. Oman työn organisointitaidot (5 mainintaa)

5.1.11 Jos Yritys X olisi henkilö, millainen henkilö se olisi

Vastaajia pyydettiin kuvailemaan Yritys X:ää kolmella adjektiivilla ja apuna tässä heitä ohjeistettiin ajattelemaan Yritys X:ää henkilönä. Saatujen vastausten perusteella voitaneen päätellä työntekijöiden mielikuvia organisaatiosta ja pukea mielikuvat yksinkertaisesti sanojen muotoon. Kaiken kaikkiaan adjektiiveja saatiin 294 kappaletta ja ne jaoteltiin positiivisiin, negatiivisiin sekä sellaisiin, joista ei voinut päätellä tarkoittiko vastaaja sen positiivisessa vai negatiivisessa mielessä. Positiivisia adjektiiveja annettiin 146 kappaletta, eli noin puolet annetuista sanoista oli positiivisia. Negatiivisia adjektiiveja oli 94 kappaletta, eli noin 32 prosenttia annetuista sanoista. 54 adjektiivia olivat tutkijan mielestä sellaisia, joista ei voinut päätellä, olivatko ne tarkoitettu positiivisessa vai negatiivisessa mielessä. Tällaisia olivat mm. iso, perinteinen ja vanha. Positiiviset adjektiivit, joita eniten annettiin, olivat:

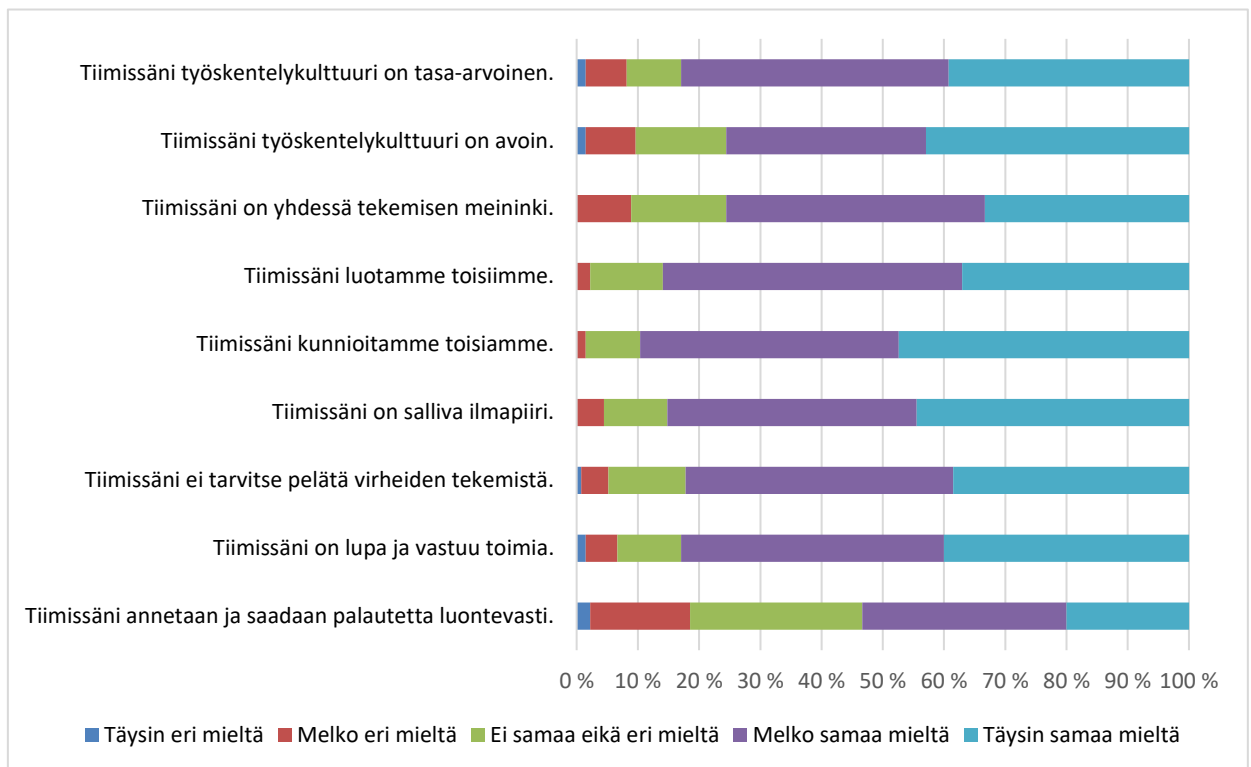
1. Monipuolinen (15 mainintaa)
2. Luotettava (10 mainintaa)
3. Suomalainen (8 mainintaa)
4. Osaava (8 mainintaa)
5. Vastuullinen (5 mainintaa)

Negatiiviset adjektiivit, jotka saivat eniten mainintoja, olivat etäinen, itsepäinen, jäykkä ja vanhanaikainen (kaikki edellä mainitut sanat saivat neljä mainintaa kukin).

5.1.12 Organisaatiokulttuuri

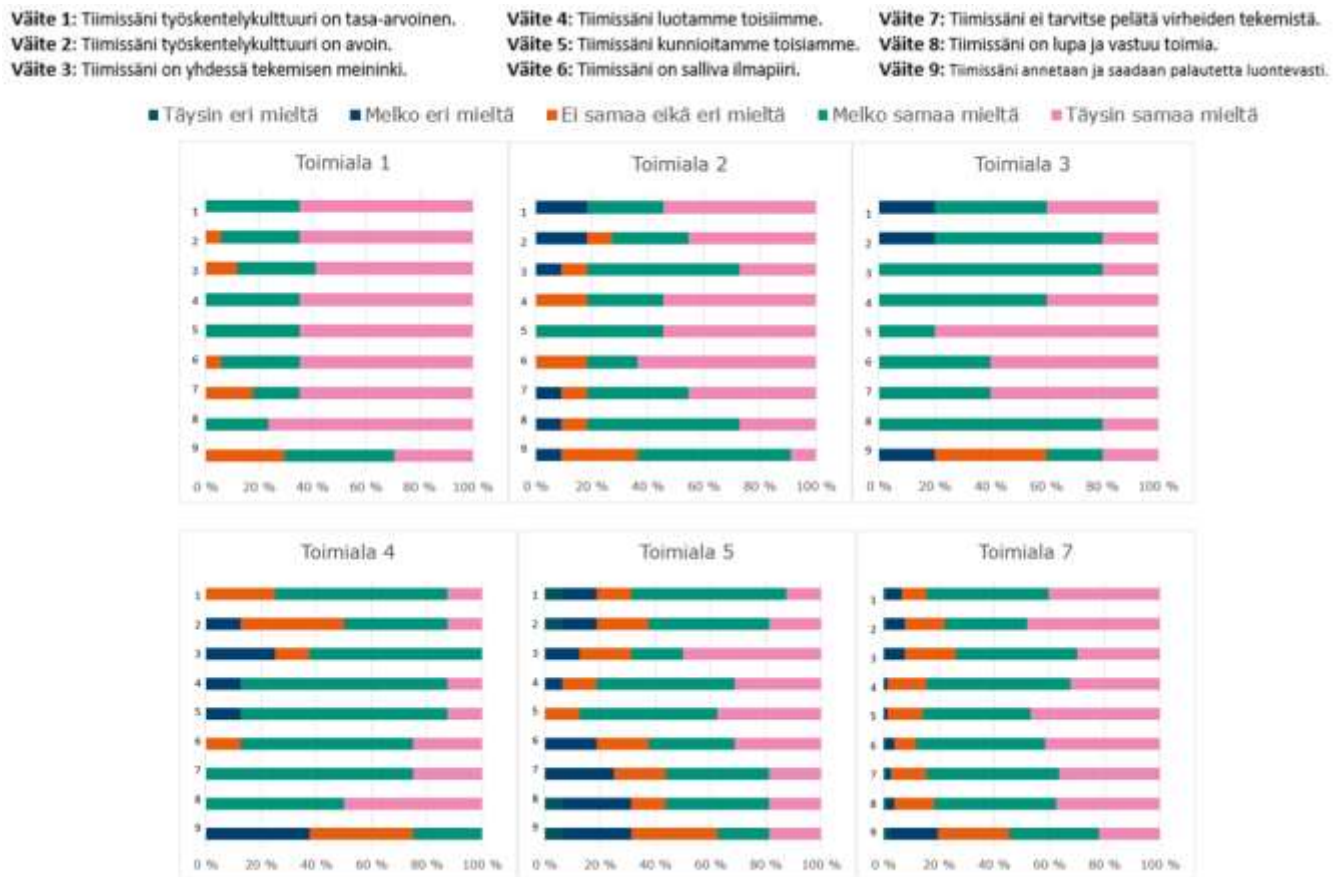
Organisaatiokulttuuria ja mielipiteitä siitä pyrittiin kyselyssä selvittämään tiimityöskentelyn näkökulmasta. Vastaajia pyydettiin Likertin 5-portaisella asteikolla ottamaan kantaa organisaatiokulttuuria koskeviin väittämiin ajatellen asiaa oman tiiminsä näkökulmasta. Tulosten mukaan organisaatiokulttuuri tiimitasolla on oikeinkin hyvää. Sekä vastausten keskiarvolla, että mediaanilla mitattuna tämän aiheen väittämät saivat pääsääntöisesti arvoksi 4 eli vastaajat ovat olleet melko samaa mieltä väittämien kanssa. Eniten vastaajat olivat melko samaa ja täysin samaa mieltä väittämän ”Tiimissäni kunnioitamme toisiamme” kanssa ja vähiten samaa mieltä oltiin väittämän ”Tiimissäni annetaan ja saadaan palautetta luontevasti.”

Kuva 34. Organisaatiokulttuuriin liittyvät väittämät ja vastausten jakautuminen Likertin asteikolla koko konsernin osalta.



Tarkemmat toimialakohtaiset vertailut osoittavat, että Toimialalla 1 oltiin kaikkein tyytyväisimpiä organisaatiokulttuuriin tiimitasolla ja eniten mielipiteet hajosivat Toimialalla 5, vaikka sielläkin pääsääntöisesti oltiin melko samaa ja täysin samaa mieltä organisaatiokulttuuriin liittyvien väittämien kanssa. Selkeästi tulosten osalta väittämistä poikkesi ”Tiimissäni annetaan ja saadaan palautetta luontevasti” –väittämä, jonka suhteen esimerkiksi Toimialalla 4, jopa 37,5 prosenttia vastaajista oli melko eri mieltä väittämän kanssa.

Kuva 35. Tarkemmat toimialakohtaiset vertailut organisaatiokulttuurista tiimitasolla Likertin asteikolla tarkasteltuna.



Kyselyssä vastaajat saivat kertoa ajatuksiaan myös avoimen kysymyksen avulla liittyen organisaatiokulttuuriin joko tiimi-, toimiala- tai organisaatiotasolla. 41 vastaajaa jätti vastauksen tähän avoimeen kysymykseen ja vastaukset jatkoivat samaa linjaa, joka oli jo nähtävillä kyselyn aiemmista vastauksista, eli tiimityöskentelyyn oltiin erittäin tyytyväisiä ja lähimpien työkavereiden kesken vallitsee hyvä, luottavainen ja kannustava ilmapiiri. Puolestaan toimialojen ja organisaation toiminnassa nähtiin parantamisen varaa. Vastauksissa nousi esille samoja teemoja, joita on avattu myös seuraavassa kappaleessa, jossa on lueteltu asioita, joita vastaajat haluaisivat kehittää organisaatiossa. Saatujen vastauksien perusteella organisaatiokulttuurissa ongelmana koettiin olevan yhteistyön puute, heikko esimiestyö ja johtaminen, palautetta pitäisi saada enemmän, tiedonkulun puute ja muutamissa vastauksissa viitattiin poikkeusoloihin ja työntekijöiden parempaan tukemiseen tilanteessa.

5.1.13 Asioita, joita Yritys X:ssä tulisi kehittää

Sisäisen työnantajamielikuvan selvittämisen avulla voidaan kerätä tietoa myös siitä, mitä organisaation työntekijät ovat mieltä toiminnan kehittämisen tarpeista. Näin ollen kyselyssä pyydettiin vastaajia kertomaan kolme asiaa, joita heidän mielestään tulisi Yritys X:ssä kehittää. Esille nousseista asioista voitaisiin valita esim. eniten huomiota saaneet ja ottaa nämä tarkempaan tarkasteluun ja tehdä kehittämissuunnitelma. Tällä tavoin voidaan osoittaa henkilöstölle, että heitä on kuultu ja asioihin tartutaan. Kyselyssä Yritys X:n osalta esille nousi seuraavia teemoja, jotka ovat alla olevassa listassa järjestyksessä sen mukaan, kuinka paljon teemaan oli vastauksissa viitattu.

1. Viestintä (35 mainintaa, joissa pääosin viitattiin sisäiseen viestintään ja avoimuuteen.)
2. Yhteistyö (33 mainintaa, joissa toivottiin yhteistyön paranevan eri toimialojen välillä.)
3. Organisaation toimintatapojen kehittäminen (31 mainintaa, joissa viitattiin mm. toimintamallien yhdenmukaistamiseen ja selkeyttämiseen, innovatiivisuuteen ja lisäksi toivottiin strategian selkeyttämistä.)
4. Esimiestyö ja johtaminen (27 mainintaa, joissa pääsääntöisesti viitattiin esimiestyön ja johtamisen kehittämiseen.)
5. Palkitseminen, palkka ja edut (24 mainintaa, joista hieman vajaa puolet vastauksista koski palkitsemisjärjestelmän kehittämistä, neljäsosa palkkaa ja loput muita etuja)
6. Henkilöstöhallinto (22 mainintaa eri teemoista, jotka katsottiin kuuluvan henkilöstöhallinnon alle. Mm. perehdyttämisen kehittäminen sekä urapolkujen rakentaminen, henkilöstön sitouttaminen)
7. Osaamisen kehittäminen (18 mainintaa, joissa pääosin viitattiin suoraan osaamisen kehittämiseen sekä koulutusmahdollisuuksiin.)
8. Työhyvinvointi (16 mainintaa, jonka alle listautui työhyvinvointimaininnan lisäksi asioita kuten mm. tasa-arvoinen kohtelu, välittäminen ja arvostus.)
9. Työympäristö (15 mainintaa, joissa toivottiin kehitystä sekä työympäristössä että työvälineissä.)
10. Ketteryys (13 mainintaa, joissa toivottiin ketterämpää toimintaa.)

11. Työn organisointi (10 mainintaa, joissa viitattiin mm. töiden resursointiin ja projektien läpiviennin laatuun ja kehittämiseen.)
12. Organisaatiokulttuuri (8 mainintaa, joissa toivottiin kokeilukulttuuria ja kehitystä organisaatiokulttuuriin.)
13. Tuotteet ja palvelut (7 mainintaa.)
14. Työnantajamielikuva (6 mainintaa tunnettuuden parantamisesta.)
15. Taloushallinto (4 mainintaa tähän liittyvien asioiden kehittämistä.)

5.1.14 Työpaikan vaihtoaiheet ja siinä käytetyt kanavat

Seuraavaksi kyselyssä tiedusteltiin vastaajilta, ovatko he harkinneet työpaikan vaihtoa ja mikäli ovat, niin mitä kanavia ovat käyttäneet uuden työpaikan etsinnässä. Tässä ajatuksena oli saada selville erityisesti vastaajien käyttämiä kanavia työnhaussa. Näistä vastauksista toivottiin saatavan osviittaa juuri kunkin toimialan työntekijöiden käyttämistä kanavista, jotta voitaisiin tarkastella rekrytoinneissa käytettyjä kanavia ja verrata, missä kanavissa Yritys X:n kannattaisi ilmoitella avoimista työpaikoista. Potentiaalisten työnhakijoiden voidaan olettaa käyttävän samoja työnhaun portaaleita, kuin jo talossa työskentelevät asiantuntijat. Toimialan 1 osalta tähän kysymykseen vastaajista työpaikan vaihtoa oli harkinnut kuusi henkilöä (17 vastaajasta) ja työpaikan etsimiseen käytetyistä kanavista eniten mainintoja saivat yritysten omat internet-sivut sekä LinkedIn. Toimialan 2 tähän kysymykseen vastanneista seitsemän (11 vastaajasta) oli harkinnut työpaikan vaihtoa sekä yksi ilmoitti etsivänsä uutta paikkaa parhaillaan, ja eniten mainintoja käytetyistä kanavista sai LinkedIn. Toimialalla 3 tähän kysymykseen vastanneista kaksi henkilöä (viidestä vastaajasta) ilmoitti harkinneensa työpaikan vaihtoa sekä yksi ilmoitti etsivänsä parhaillaan, ja käytetyistä kanavista eniten mainintoja sai ystävät ja tuttavat. Toimialalla 4 tähän kysymykseen vastanneista kolme henkilöä (kahdeksasta vastaajasta) ilmoitti harkinneensa työpaikan vaihtoa ja käytetyistä kanavista eniten mainintoja sai Oikotie.fi. Toimialalla 5 tähän kysymykseen vastanneista työpaikan vaihtoa oli harkinnut neljä henkilöä ja neljä ilmoitti, että etsii parhaillaan uutta työpaikkaa (16 vastaajasta). Käytetyimmäksi kanavaksi nimettiin LinkedIn. Ja Toimialalla 7 tähän kysymykseen vastanneista 26 henkilöä (76 vastaajasta) ilmoitti harkinneensa työpaikan vaihtoa ja kuusi ilmoitti etsivänsä parhaillaan uutta työpaikkaa. Eniten mainintoja työpaikan etsimiseen käytetyistä kanavista tällä toimialalla sai ystävät ja tuttavat.

Kuva 36. Työpaikan vaihtoaikaisissa olevien vastaajien käyttämät kanavat

<p>Toimiala 1 (vastaajia 8)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yritysten omat internet-sivut (n=5) • LinkedIn (n=5) • Ystävät ja tuttavat (n=4) 	<p>Toimiala 2 (vastaajia 9)</p> <ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn (n=5) • Ystävät ja tuttavat (n=4) • Kuntarekry.fi (n=4) 	<p>Toimiala 3 (vastaajia 3)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ystävät ja tuttavat (n=3) • Yritysten omat internet-sivut (n=2) • LinkedIn (n=2) • Te-palvelut.fi (n=2)
<p>Toimiala 4 (vastaajia 4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oikotie.fi (n=4) • LinkedIn (n=3) • Monster.fi (n=2) 	<p>Toimiala 5 (vastaajia 7)</p> <ul style="list-style-type: none"> • LinkedIn (n=6) • Oikotie.fi (n=5) • Monster.fi (n=4) • Yritysten omat internet-sivut (n=4) 	<p>Toimiala 7 (vastaajia 29)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ystävät ja tuttavat (n=12) • LinkedIn (n=11) • Yritysten omat internet-sivut (n=11)

Yllä olevaan kuvaan on listattuna eniten mainintoja saaneet kanavat, joita työpaikan etsimiseen on käytetty, joskin Toimialalla 3 ja 4 vastaajia oli vain muutaman henkilön verran. LinkedIn nousi kaikkien toimialojen listalle, ystävät ja tuttavat neljän toimialan listalle ja samoin yritysten omat internet-sivut neljän eri toimialan vastaajien listalle.

5.1.15 Sosiaalisen median kanavat

Kyselyssä tiedusteltiin viimeisenä kokonaisuutena vastaajilta heidän käyttämiään some-kanavia. Näiden kysymysten avulla oli tarkoituksena selvittää työntekijöiden käyttämiä some-kanavia ja saada jälleen osviittaa siitä, missä kanavissa työnantajakuvaan liittyvää viestintää ja markkinointia kannattaisi tehdä. Eniten vastaajat ilmoittivat käyttävänsä Facebookia (n=105), toiseksi eniten LinkedIniä (n=81), kolmanneksi eniten Instagramia (n=72) ja neljänneksi eniten YouTubea (n=64). Twitteriä ilmoitti käyttävänsä 34 vastaajaa.

Lisäksi kyselyssä kysyttiin, missä kanavissa heidän mielestään Yritys X:n tulisi näkyä, jotta tunnettuus työpaikkana lisääntyisi. Tähän selkeä enemmistö vastaajista (n=106) valitsi LinkedInin. Toiseksi he valitsivat Facebookin (n=74) ja kolmanneksi Instagramin (n=71). Twitteriä piti hyvänä kanavana tunnettuuden lisäämiseen 68 henkilöä, ja Youtuben valitsi 44 vastaajaa. Vastauksissa voidaan nähdä pientä ristiriitaa siinä, että Facebookia ilmoitti käyttävänsä enemmistö vastaajista mutta näkisivät kuitenkin LinkedInin parhaimmaksi väyläksi tunnettuuden kasvattamisessa. Samoin Twitteriä ilmoitti käyttävänsä ainoastaan 34 vastaajaa mutta tätä kanavaa tunnettuuden lisäämiseen ehdotti 68 vastaajaa.

Lopuksi vastaajat pääsivät kertomaan, millainen sisältö sosiaalisessa mediassa saa heidät pysähtymään ja lukemaan postauksia sekä lisäksi vastaajat saivat antaa sisältöehdotuksia hr-markkinointiin. Tämän kysymyksen avulla oli siis tarkoitus kartoittaa sisältövinkkejä Yritys X:lle, kun tulevaisuudessa pohditaan, millaista sisältöä työnantajakuvan rakentamisessa voitaisiin käyttää. Selvästi eniten ehdotettiin ura- ja työntekijätarinoita sekä projektien esittelyitä. Myös oman osaamisen kehittämiseen liittyviä juttuja vastaajat pitivät mielenkiintoisina. Tarinat ja asiantuntijablogit nousivat myös esiin sekä laadukkailla kuvilla mainittiin olevan merkitystä aiheen äärelle pysähtymisessä sosiaalisessa mediassa. Lisäksi juttujen toivottiin olevan monissa kommentissa aitoja, hyvänmielen juttuja, iloisia, yllätyksellisiä, positiivisia, inspiroivia, ei tekopirteitä, rehellisiä, lyhyitä ja napakoita.

5.2 Kyselyn vastausten vertailu taustamuuttujien mukaan

Kyselyyn vastanneiden taustatietoina kysyttiin ikää, työskentelyaikaa Yritys X:ssä, toimialaa, jossa vastaaja työskentelee sekä toimiiko hän esimiesasemassa. Yllä kyselyn vastauksia on vertailtu toimialoittain ja lopuksi tarkastellaan hieman vielä iän, työskentelyajan ja aseman vaikutuksia vastauksiin.

Kyselyyn vastasi yhdeksän alle 27-vuotiasta, 46 vastaajaa oli 28–38-vuotiaita, 39–49-vuotiaita oli 41 henkilöä ja 50-vuotta tai yli vastaajista oli 39 henkilöä. Enemmistö vastaajista, 48 vastaajaa, oli työskennellyt Yritys X:ssä 2-5 vuotta ja vastaavasti vähiten, vain 8 vastaajaa, oli työskennellyt yli 20 vuotta ko. yrityksessä. 10 vastaajaa oli työskennellyt 6 kuukautta tai alle, 20 vastaajaa sekä 7 kuukautta – vuoden että 6 – 10 vuotta ja 29 vastaajaa 11 – 20 vuotta.

Alle 27-vuotiaat olivat työskennelleet Yritys X:ssä alle 5 vuotta. Sekä 28–38-vuotiaista että 39–49-vuotiaista enemmistö oli työskennellyt Yritys X:ssä 2-5 vuotta ja yli 50-vuotiaista enemmistö oli työskennellyt 11-20 vuotta (taulukko 1).

Taulukko 1. Vastaajien työskentelyajat Yritys X:ssä.

	Alle 27-vuotiaat	28 – 38-vuotiaat	39 – 49-vuotiaat	yli 50-vuotiaat
6 kk tai alle	3	4	2	1
7 kk – 1 v	3	9	6	2
2 – 5 v	3	21	16	8
6 – 10 v	0	8	6	6
11 – 20 v	0	4	10	15
yli 20 v	0	0	1	7

Alle 27-vuotiaista kukaan ei ilmoittanut toimivansa esimiesasemassa, 28–38-vuotiaista seitsemän toimi esimiesasemassa, 39–49-vuotiaista yhdeksän ja yli 50-vuotiaista seitsemän vastasi toimivansa esimiesasemassa. Näin ollen valtaosa vastaajista ei toiminut esimiesasemassa.

Kun tarkastellaan vastaajien suositteluhalukkuutta iän perusteella, voidaan todeta, että yli 50-vuotiaat suosittelisivat Yritys X:ää työpaikkana muille mieluiten ja vastaavasti 28–38-vuotiaat vähiten (taulukko 2).

Taulukko 2. Suositteluhalukkuus iän perusteella.

	Alle 27-vuotiaat	28–38-vuotiaat	39–49-vuotiaat	yli 50-vuotiaat
Vastauksia	9	46	41	39
eNPS	-11	-15	-5	5
Keskiarvo	6,9	6,7	7,1	7,6

Puolestaan työskentelyajan vaikutus suositteluhalukkuuteen näkyi siten, että vähiten aikaa työskennelleet olivat vähiten halukkaita suosittelemaan Yritys X:ää työnantajana. Tähän yhtenä syynä voisi olla Covid 19 –virus, koska alle 6 kk talossa olleet eivät ole päässeet todennäköisesti normaalisti tutustumaan ja perehtymään tehtävään, työyhteisöön ja organisaatioon. Vastaajista 7 kuukautta – 1 vuoden talossa olleet suosittelisivat Yritys X:ää

mieluiten. Yli 20 vuotta talossa olleet suosittelisivat eNPS arvoa tarkasteltaessa Yritys X:ää työpaikkana toiseksi vähiten. Suositteluhaluukkuuden keskiarvoja tarkasteltaessa voidaan huomata, että ne pysyvät kuitenkin melko lailla seitsemän tuntumassa iästä tai työskentelyajasta riippumatta.

Taulukko 3. Työskentelyajan vaikutus suositteluhaluukkuuteen.

	Alle 6 kk	7 kk – 1 v	2 – 5 v	6 –10 v	11 – 20 v	yli 20 v
Vastauksia	10	20	48	20	29	8
eNPS	-40	20	-12	-5	3	-25
Keskiarvo	6,3	7,1	7,1	7,1	7,5	7,1

Vastaajista 23 ilmoitti toimivansa esimiesasemassa ja näistä suurin osa (60 %) työskentelevänsä Toimialalla 7. Esimiesasemassa olevat suosittelisivat eNPS-arvoa tarkasteltaessa yritystä työpaikkana muille mielellään, sillä NPS-luvun ylittäessä 20, tulosta voidaan pitää erinomaisena. Vastaavasti muiden vastaajien suositteluhaluukkuus jäi miinuksen puolelle. (taulukko 4)

Taulukko 4. Suositteluhaluukkuus esimiesten ja muiden vastaajien välillä.

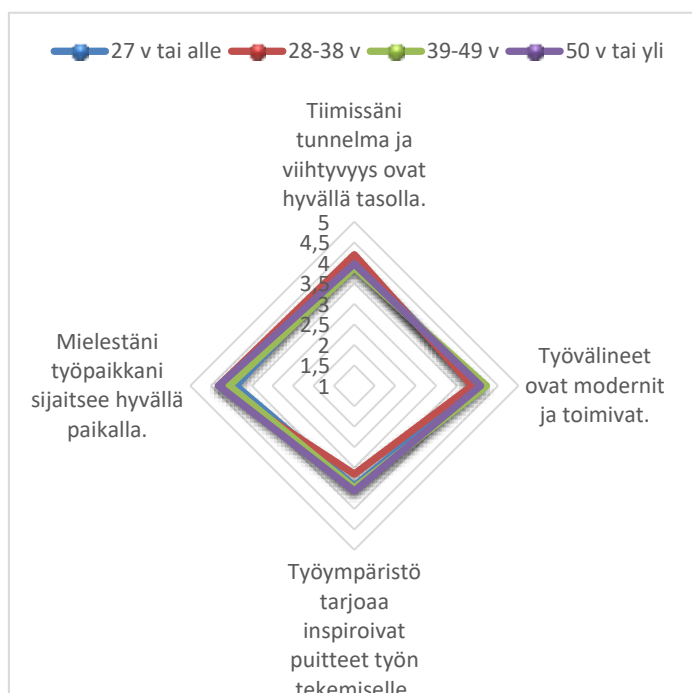
	Esimiehet	Työntekijät
Vastauksia	23	112
eNPS	22	-12
Keskiarvo	7,8	7

5.2.1 Iän vaikutus mielipiteisiin

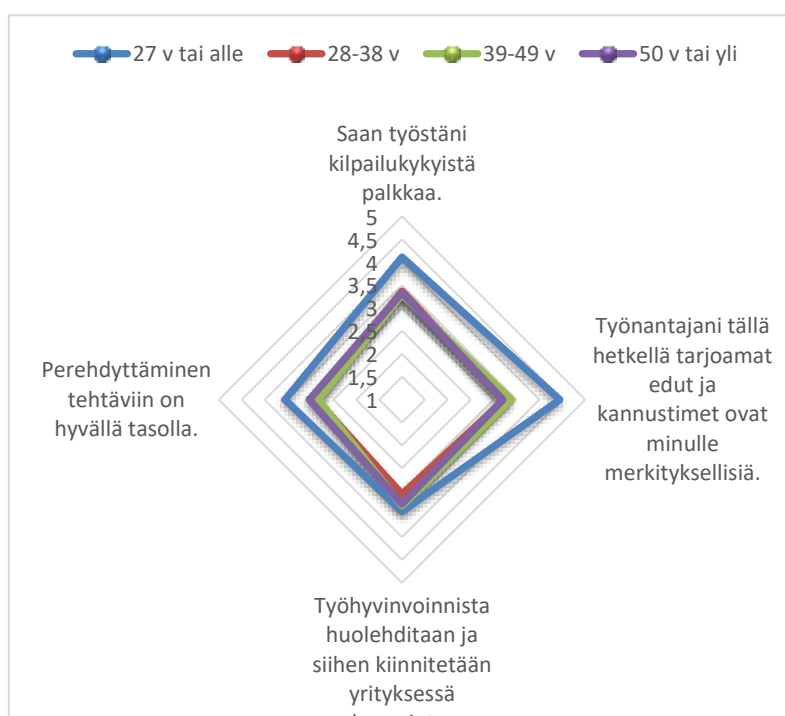
lällä ei näyttänyt olevan juurikaan vaikutusta kyselyssä tiedusteltuihin asioihin ja vastaajien mielipiteisiin. Alla olevista kuvioista käy ilmi, että vastaajat, kaikissa ikäluokissa, olivat hyvinkin samaa mieltä asioista. Suurimmat erot ikää tarkasteltaessa näytti koskevan palkkaa sekä muita etuja ja kannustimia. Niihin alle 27-vuotiaat olivat selkeästi muita ikäryhmiä tyytyväisempiä. Lisäksi vastaajat ikäryhmässä 50-vuotiaat tai yli, kokivat muita hieman vähemmän, että organisaatio tarjoaisi heille uramahdollisuuksia. Organisaatiokulttuuriin

liittyvissä väitteissä eroja iän mukaan tarkasteltaessa oli nähtävillä väitteen ”Tiimissäni annetaan ja saadaan luontevasti palautetta” kohdalla. Tässä asiassa tyytyväisimpiä olivat alle 27-vuotiaat ja tyytymättömiä olivat 28–38-vuotiaat.

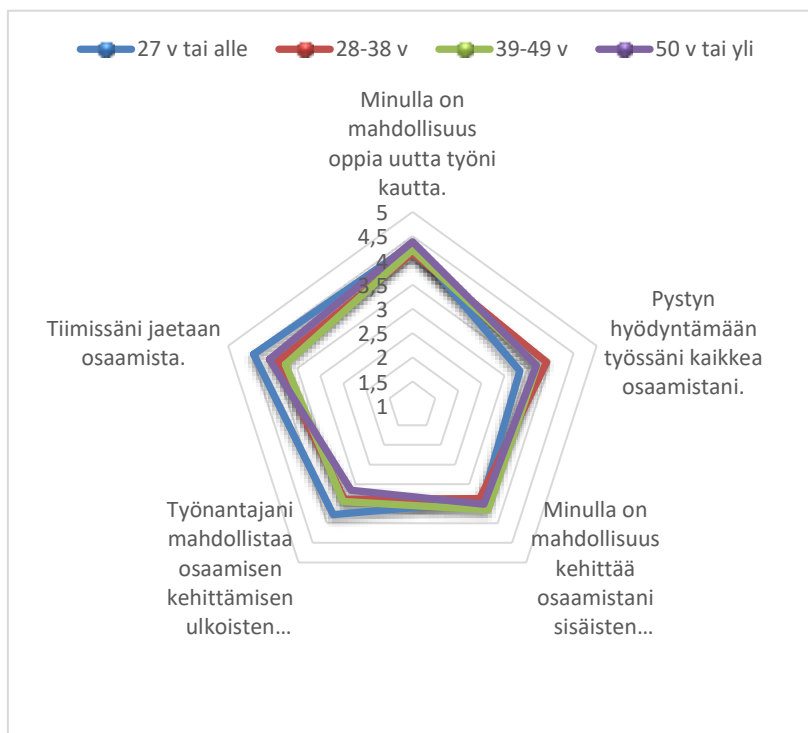
Kuva 37. Iän vaikutus työympäristöön liittyviin väittämiin. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



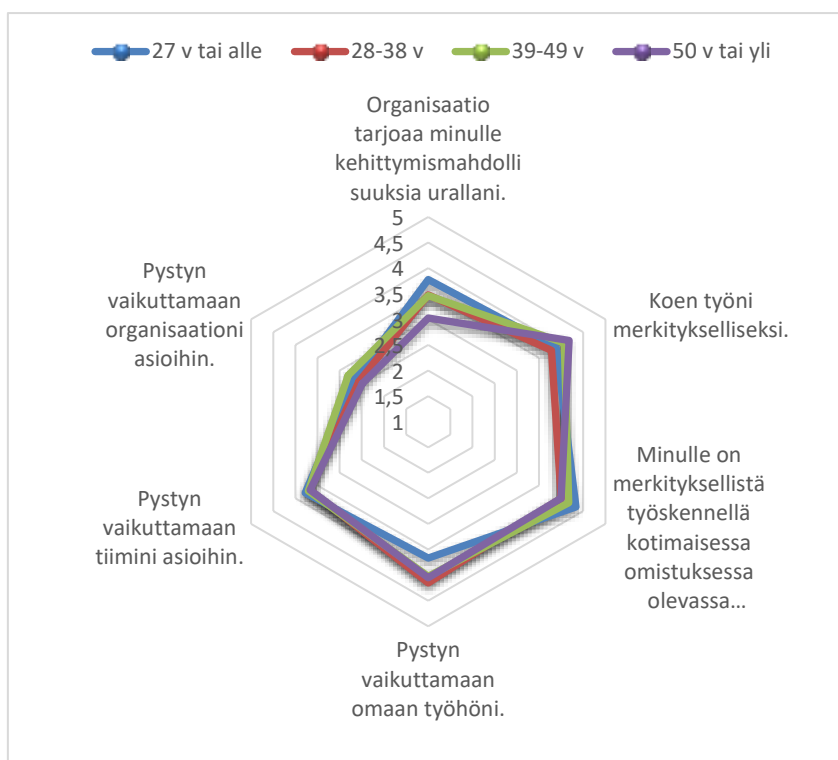
Kuva 38. Iän vaikutus palkkaan, etuihin ja työhyvinvointiin liittyvissä asioissa.



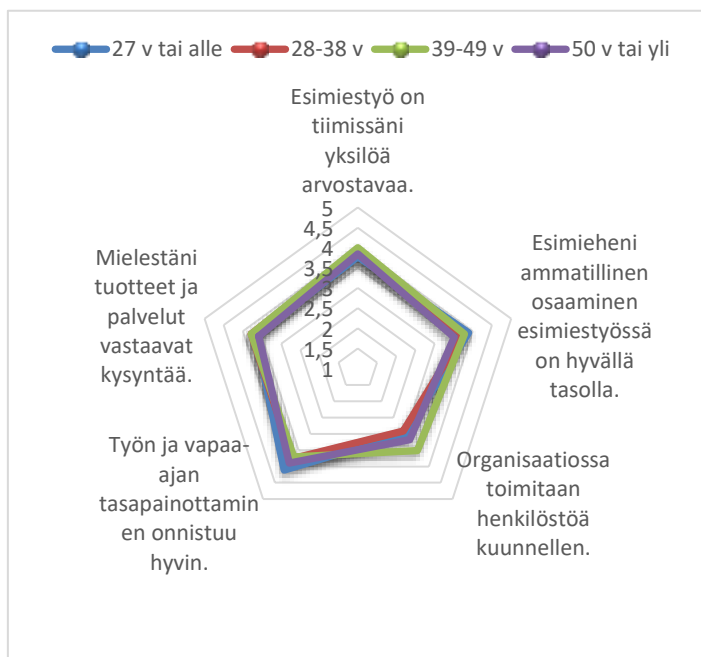
Kuva 39. Iän vaikutus osaamisen kehittämiseen liittyviin asioihin. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



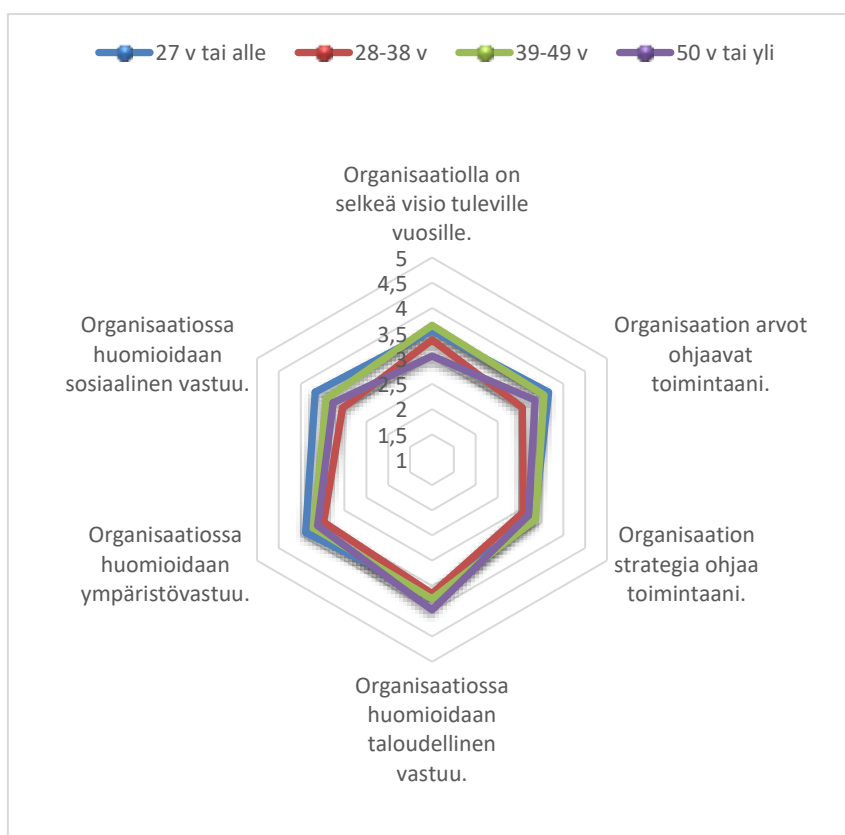
Kuva 40. Iän vaikutus mm. vaikutusmahdollisuuden tunteeseen. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



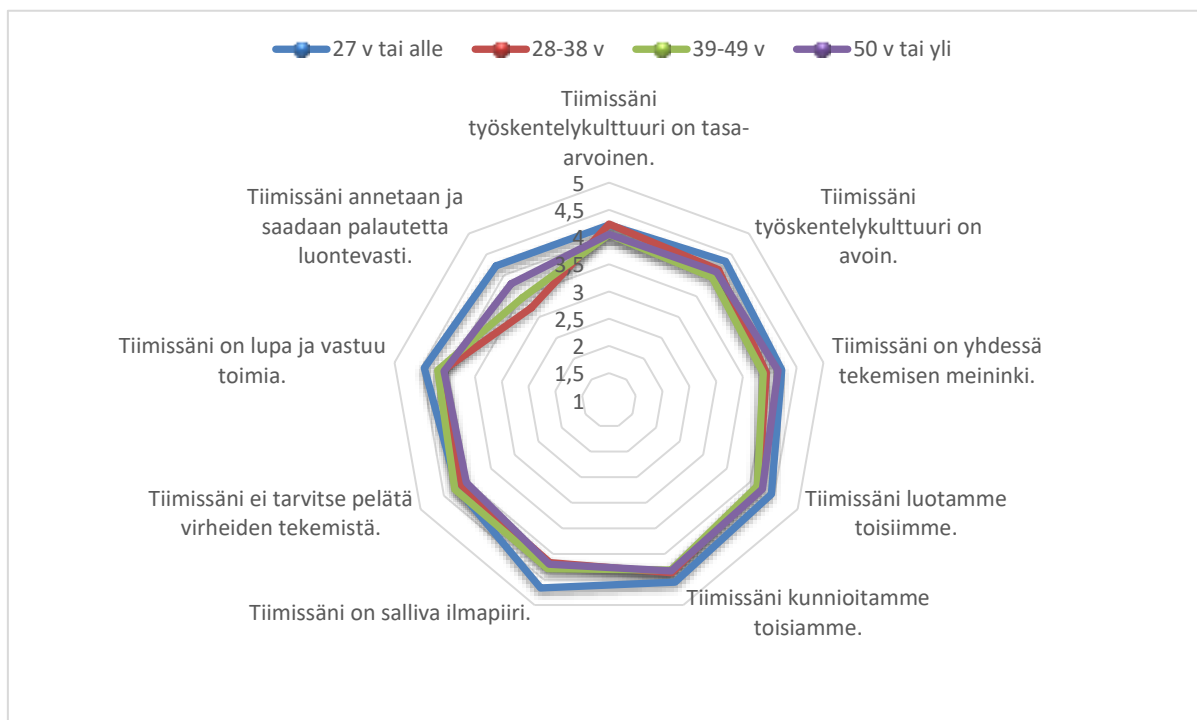
Kuva 41. Iän vaikutus esimiestyöhön liittyvissä väittämässä. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



Kuva 42. Iän vaikutus mm. strategiaan ja vastuullisuuteen liittyvissä asioissa. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



Kuva 43. Iän vaikutus organisaatiokulttuuriin liittyvissä väittämässä. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



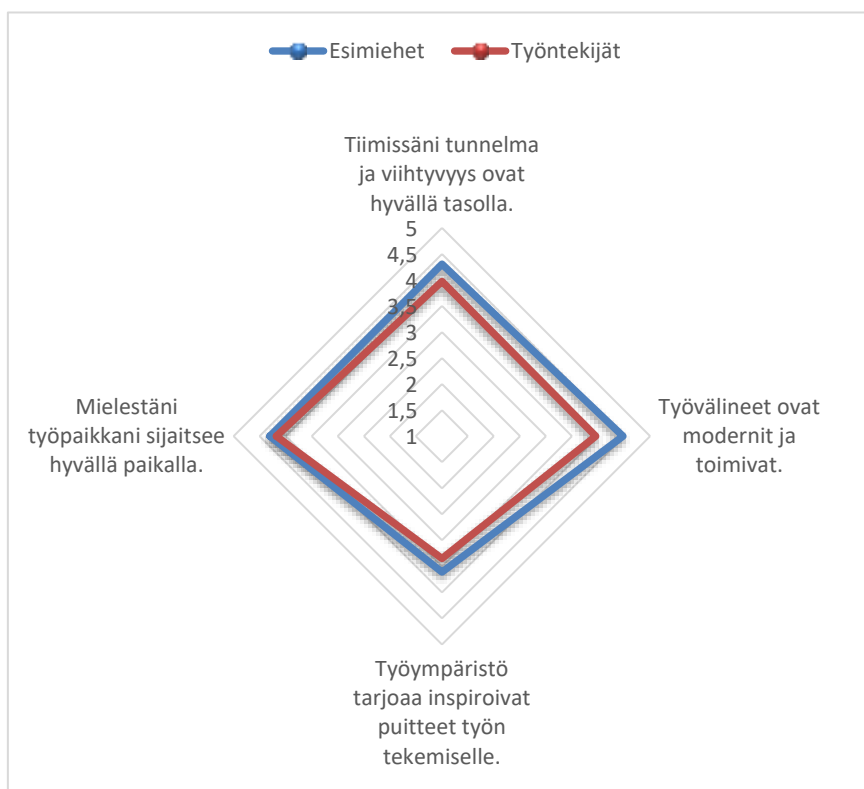
5.2.2 Työskentelyajan vaikutus mielipiteisiin

Myöskään työskentelyajalla ei näyttäisi olevan merkittäviä eroja vastaajien mielipiteitä verrattaessa. Pieniä eroja mielipiteissä oli nähtävillä esim. työympäristöön liittyen, jossa 6 kk tai alle talossa olleet eivät kokeneet työympäristöä niin inspiroivaksi, kuin kauemmin Yritys X:ssä työskennelleet. Tämä johtunee siitä, että kyselyn ajankohtaan kaikki työskentelivät etänä Covid-19 viruksen takia ja näin ollen näillä vastaajilla ei ole ollut välttämättä mahdollisuutta työskennellä muualla kuin kotona, joten työympäristöön ei pystytty ottamaan kantaa. Samoin talossa 6 kk tai alle työskennelleet kokivat muita vähemmän, että tiimin tunnelma ja viihtyvyys olisivat hyvällä tasolla. Tämä voisi johtua samasta edellä mainitusta asiasta, sillä omaa tiimiä ei ollut välttämättä päässyt tapaamaan liveinä. Palkan suhteen vähiten aikaa yrityksessä olleet kokivat sen hieman kilpailukykyisempänä kuin muut ja vastaavasti 20 vuotta tai yli talossa olleet kokivat palkan vähiten kilpailukykyisenä. Organisaation asioihin vaikuttamisessa 6 kk tai alle yrityksessä työskennelleet kokivat vähiten, että heillä on vaikuttamismahdollisuuksia (vastausten keskiarvon jäädessä 2,2).

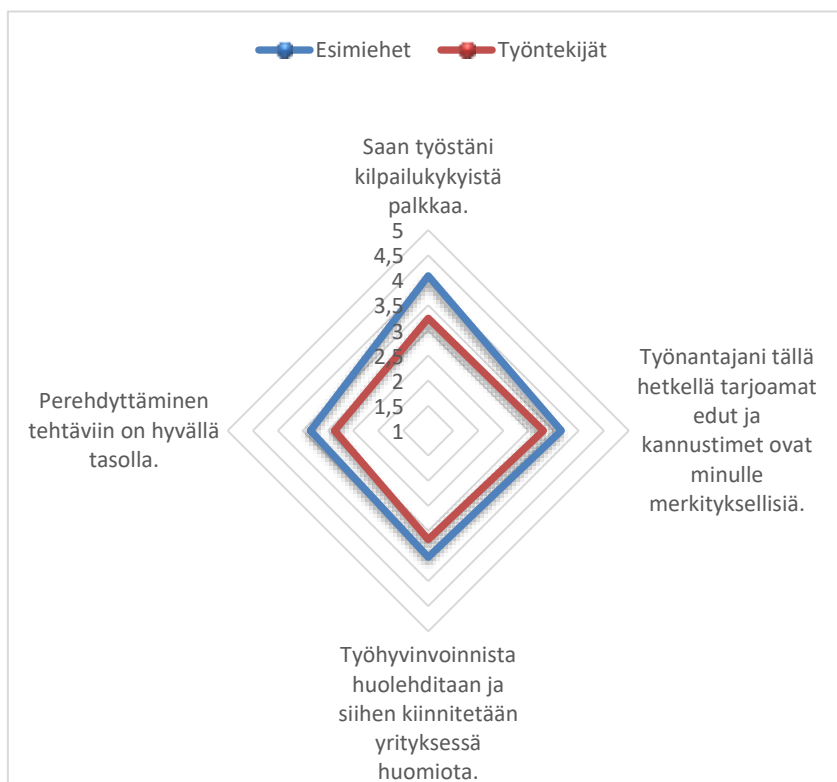
5.2.3 Esimiesaseman vaikutus mielipiteisiin

Alla olevista kuvista on nähtävillä, että esimiesasemassa olevat vastaajat olivat antaneet lähestulkoon kaikkien väittämien kohdalla hitusen paremmat arviot. Isoimmat mielipide erot syntyivät palkkaan ja sisäisten koulutusten hyödyntämismahdollisuuteen liittyvissä väittämissä. Myös vaikuttamismahdollisuuksiin liittyvissä väittämissä esimiehet kokivat selkeästi muita vastaajia enemmän, että he pystyvät vaikuttamaan tiimin ja organisaation asioihin. Lisäksi mm. urakehitysmahdollisuudet esimiehenä toimivat kokivat muita työntekijöitä paremmiksi.

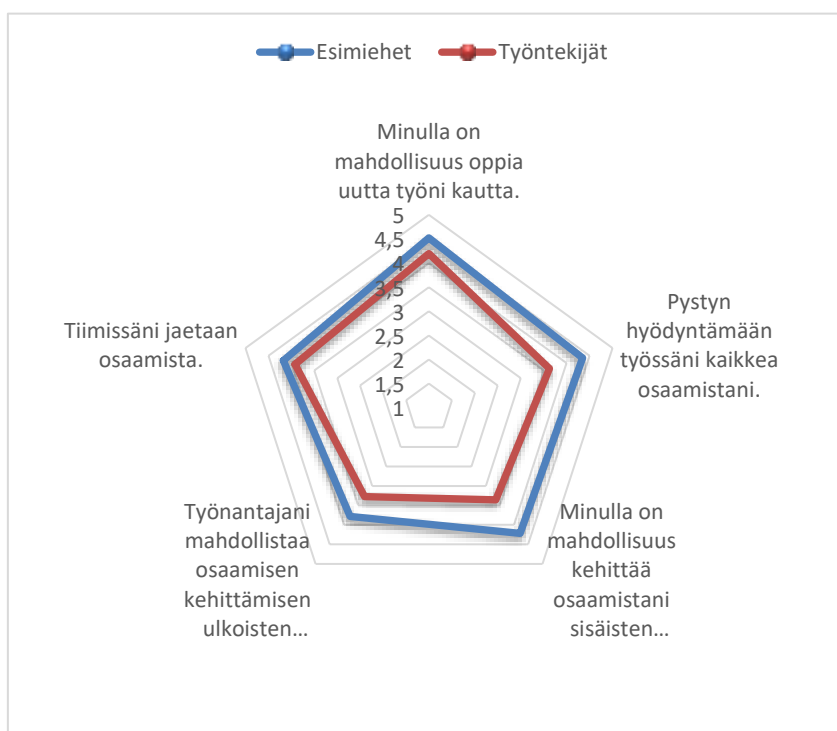
Kuva 44. Esimiesten ja työntekijöiden vastausten eroja työympäristöön liittyvissä väittämissä. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



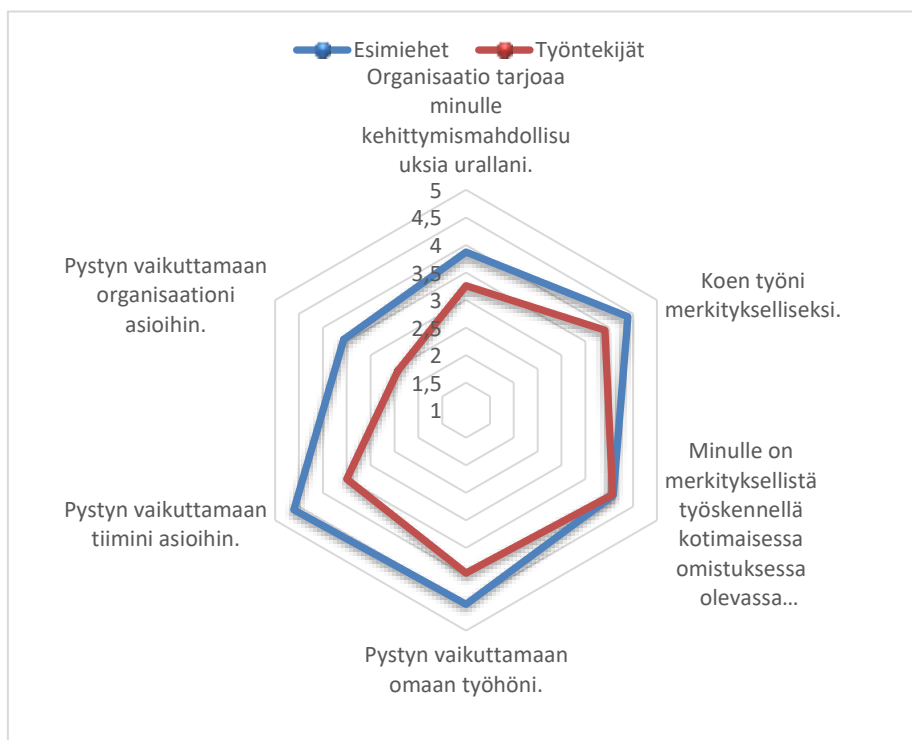
Kuva 45. Esimiesten ja työntekijöiden vastausten eroja palkkaan, perehdyttämiseen ja työhyvinvointiin liittyvissä väittämässä. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



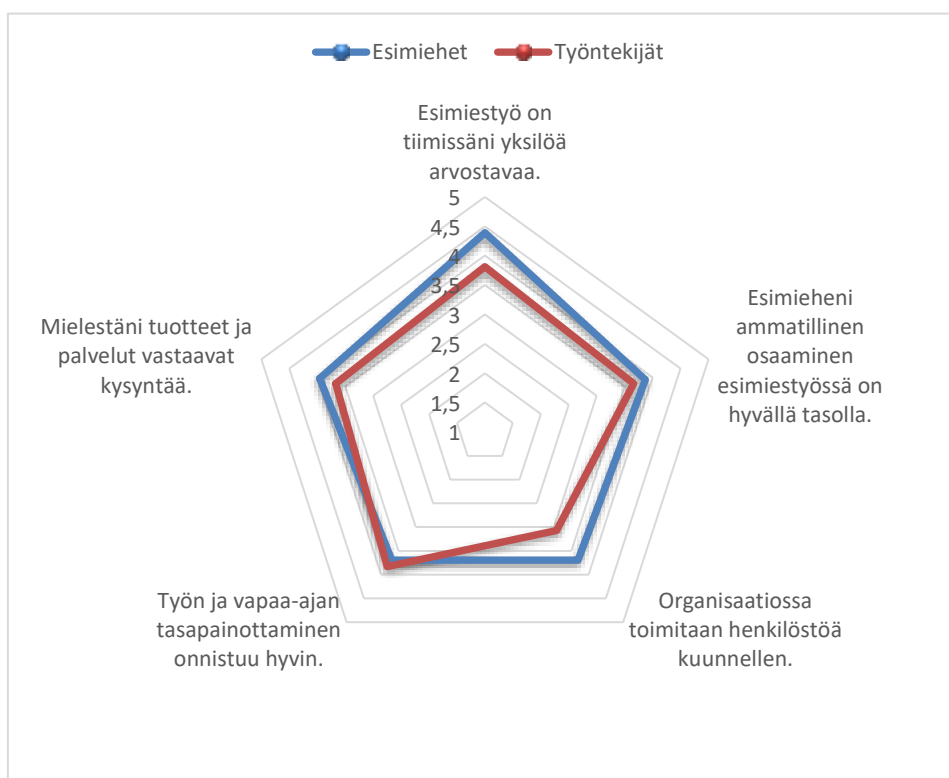
Kuva 46. Esimiesten ja työntekijöiden vastausten eroja osaamisen kehittämiseen liittyvissä väittämässä. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



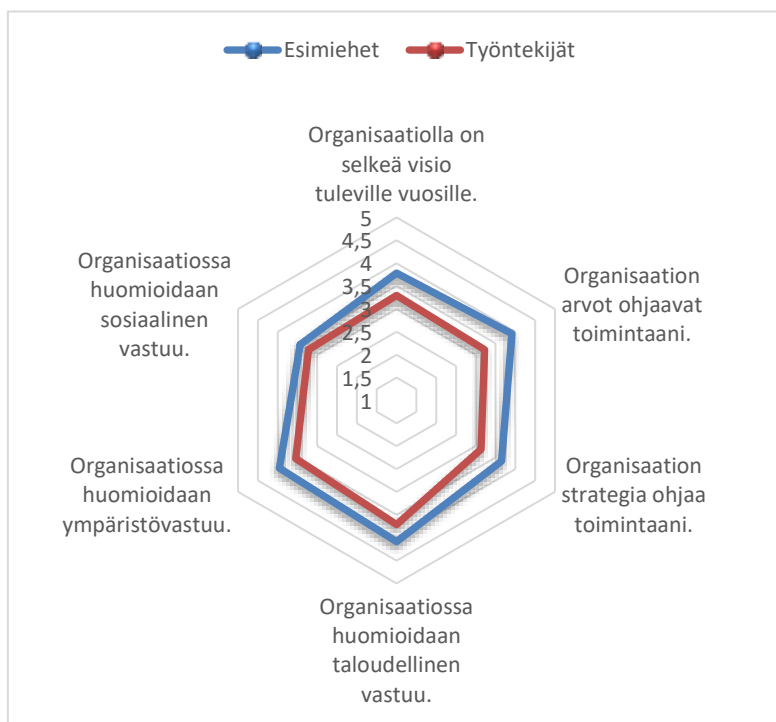
Kuva 47. Esimiesten ja työntekijöiden vastausten eroja mm. vaikutusmahdollisuuksiin liittyvissä väittämissä. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



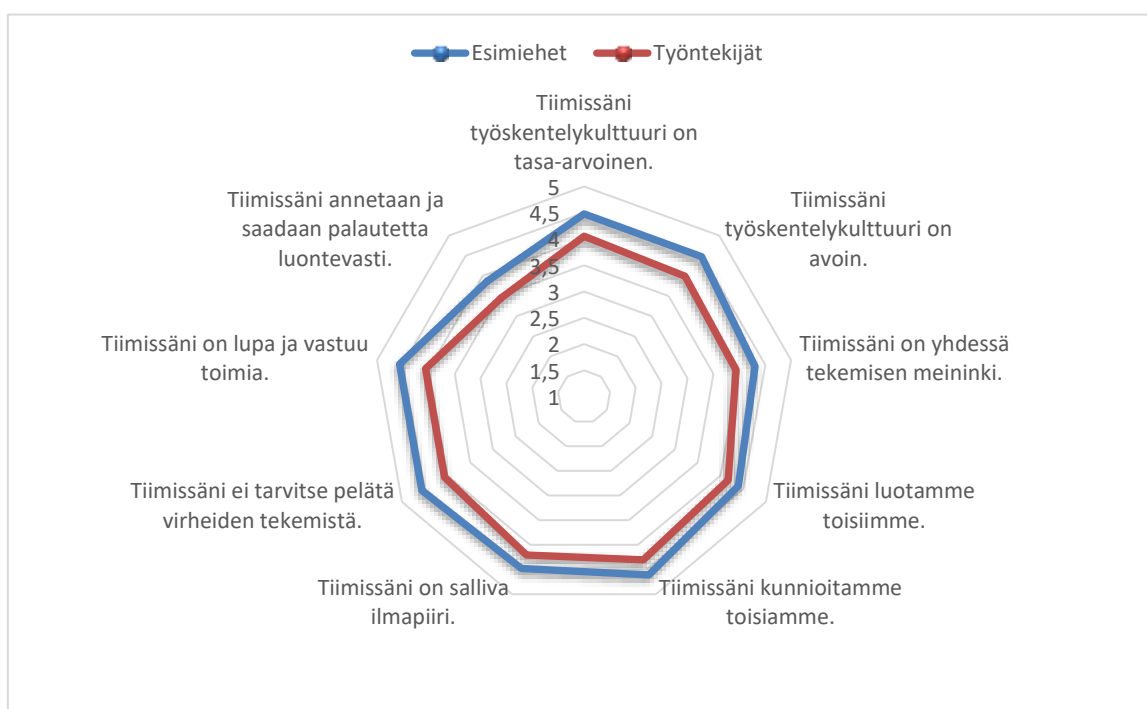
Kuva 48. Esimiesten ja työntekijöiden vastausten eroja mm. esimiestyöhön sekä työn ja vapaa-ajan tasapainottamiseen liittyvissä väittämissä. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



Kuva 49. Esimiesten ja työntekijöiden vastausten eroja mm. strategiaan, arvoihin ja vastuullisuuteen liittyvissä väittämissä. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



Kuva 50. Esimiesten ja työntekijöiden vastausten eroja organisaatiokulttuuriin liittyvissä väittämissä. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



5.3 Teemahaastatteluissa käsitellyt teemat

Teemahaastattelut pidettiin Yritys X:n kolmelle henkilölle ja he edustivat HR:ää sekä Toimialaa 1 ja 7. Aiheina olivat aiemmin toteutetun kyselytutkimuksen tulokset, niiden hyödynnettävyys, työnantajakuva rekrytoinneissa, hakijakokemus rekrytoinneissa sekä rekrytointiprosessin osien analysointia siitä näkökulmasta, missä on onnistuttu ja missä olisi kehittämisen paikkaa. Alle on avattu haastattelussa käyty teemat siinä järjestyksessä, kun niistä haastatteluissa keskusteltiin. Tutkija ohjasi haastattelua siten, että kysymykset käytiin kunkin kanssa läpi samassa järjestyksessä. Tutkijan eli haastattelijan rooli oli pääsääntöisesti kysymysten esittäminen ja vastausten kuunteleminen. Alla olevaan teemahaastatteluiden yhteenvetoon on tuotu myös haastateltavien suoria lainauksia ja ne esiintyvät tekstissä sisennettynä.

5.3.1 Kyselytutkimuksen tulosten läpikäynti

Teemahaastatteluissa haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että kyselytutkimuksen tulokset vahvistivat heillä jo olemassa olevia käsityksiä ja mielikuvia Yritys X:n asioista ja mitä työntekijät niistä ajattelevat. Toimialan 1 esimies kertoi, että hänelle taso oli jo entuudestaan tiedossa mutta se oli uutta, että hänen toimialallaan työntekijät kokivat oman työnsä niinkin merkitykselliseksi (47 prosenttia melko samaa mieltä ja 35 prosenttia täysin samaa mieltä väittämän ”Koen työni merkitykselliseksi” kanssa).

Ehkä tuo työn merkityksellisyyden, niin kun, että se on noinkin korkeana noissa jutuissa, tai että alaiset tuntee työn merkityksellisyyden noin tärkeäksi, niin se oli ehkä itselle yllättävintä tuossa ja sitä me ei olla näissä rekrytoinneissa mitä nyt on ollut, niin osattu ehkä korostaa tai huomioida sitä erityisesti. Sen kokisin, että sen pitäisi olla jollainlailla ehkä enempi näkyvillä niissä meidän ilmoituksissa.

Toimialan 7 esimies totesi, että on hyvä nähdä dataa siitä, että henkilöstö kokee tiimeissä työskentelyn miellyttäväksi ja, että tulokset olivat kohtuullisen hyviä. Myös muut haastateltavat nostivat kyselystä esille hyvät tulokset tiimityöskentelyn osalta. Lisäksi kaikki nostivat tuloksista keskusteluun työn merkityksellisyyden saamat hyvät tulokset. HR:n

edustajan mielestä tulokset antavat kuvan siitä, miten Yritys X:n sisällä ihmiset arvottavat asioita. Hän myös vertasi tuloksia aiempiin kokemuksiinsa muissa yrityksissä ja oli sitä mieltä, että tulokset ovat tyypilliset eikä Yritys X poikkea tulosten osalta muista hänen näkemistään yrityksistä. Toimialan 7 esimies koki, että tuloksia voisi nimenomaan hyödyntää työnantajamielikuvan ja brändin rakentamisessa, jonka näkee olevan Yritys X:ssä yhteinen iso tema.

5.3.2 Tulosten hyödynnettävyys tulevissa rekrytoinneissa

Kaikki haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että tuloksia voidaan hyödyntää tulevissa rekrytoinneissa. Lisäksi kaikki näkivät tulosten hyödynnettävyyden rekrytointimarkkinoinnissa. Toimialan 7 esimies näki, että kyselyn tulosten avulla rekrytoivat esimiehet pystyvät paremmin kertomaan esim. haastatteluissa, että näin yrityksen työntekijät ovat todenneet työskentelystä täällä. Hän ehdottaakin, että tutkija jalostaisi yhdessä hr-osaston kanssa kyselyn tuloksista esimiehille työkaluja rekrytointeihin ja totesi, että aiemmin on ollut rekrytoivasta esimiehestä kiinni, mitä hän on kertonut työnhakijoille.

Tätä meidän työntekijät on mieltä meistä työnantajana –tyyppisesti elikkä vähän niin kuin markkinointipuheena. Eihän meillä sellaista kulmaa ole aiemmin ollut, vaan se on enemmänkin ollut, että mitä sitten rekrytoivat henkilöt on kertonut, että kyllä mä näkisin, että tietyllä tavalla tottakai rekrytointimielessä ja brändin rakentamismielessä varmaan parhaat asiat poimitaan ja niitä käytetään, että sehän on vähän kun myyntipuhe tämä rekrytointitapahtuma, että ei voi mennä lupaamaan mitään sellaista mitä ei voi pitää mutta toisaalta turha vaatimattomuuskin kannattaa karistella pois.

Kaikki vastaajat kokivat myös, että kyselystä saatua dataa voisi jalostaa Yritys X:n urasivuille ja uratarinoihin. Heidän mielestään voisi tuoda esille tarkemmin esimerkiksi millaisissa tiimeissä työtä tehdään ja miksi työntekijät kokevat oman työnsä merkitykselliseksi. HR:n edustajan mukaan tietoa voi hyödyntää myös rekrytointien kohderyhmäajattelussa. Eli voidaan nähdä, että se mikä on Yritys X:ssä tällä hetkellä työskenteleville ammattilaisille tärkeää, on tärkeää myös niille potentiaalisille työnhakijoille, joita yritys haluaa palkata. HR:n edustajan ja Toimialan 1 esimiehen mielestä saatua tietoa voisi hyödyntää

työpaikkailmoitusteksteissä paremmin. Lisäksi Toimialan 1 esimies ideoi, että ilmoituksessa kerrottujen asioiden tueksi ja todentamiseksi voisi olla videomateriaalia heidän tavastaan tehdä työtä. Hän jatkaa, että tämän avulla voitaisiin hakijoille kertoa, että se mitä työpaikkailmoitukseen on kirjoitettu, pitää yrityksessä todella paikkansa eikä ole vain jotakin keksittyä.

5.3.3 Työnantajakuva rekrytoinneissa

Haastateltavat totesivat yhdestä suusta, että työnantajakuva on nousut esille siten rekrytoinneissa, että Yritys X:ää ei tunneta. HR:n edustaja sanoi, että työnhakijat eivät tiedä mitä kaikkea Yritys X:ssä tehdään mutta tämä asia on tunnistettu ja mietinnät ovat käynnissä, mitä asialle voidaan tehdä. Hän totesi kuitenkin, että kaikilla toimialoilla ei ole aivan näin haasteellista tunnettuusongelmaa kuin ehkä toisilla. Osassa rekrytoineissa hakijat ovat kertoneet, että heillä on myönteinen kuva yrityksestä. Toimialan 7 esimies tuumi, että työnantajakuvan kehittämässä yritys on takamatkalla kilpailijoihin nähden eikä työnantajakuvaan ole panostettu siinä määrin kuin kilpailijoilla. Tämä näkyy hänen mielestään esimerkiksi siinä, että kilpailijoita on noussut suosituimmat työnantajat – listauksille mutta Yritys X ei ole näissä listoissa yltänyt kovinkaan korkealle. Toimialan 7 esimies oli kuitenkin sitä mieltä, että Yritys X: kin näkyvyys sosiaalisessa mediassa on parantunut merkittävästi viime aikoina ja hänen mielestään on tehty oikeita asioita. HR:n edustaja arvioi, että Yritys X:n maine on neutraali/lievästi positiivinen ja koska ulkoisessa työnantajakuvassa ei ole negatiivisuutta, niin se on hyvä, hän toteaa.

Toimialan 1 esimies kertoi, että heillä on rekrytoinneissa pyritty välittämään aitoa kuvaa ja lähdetty siitä, että totuus on pohjalla. Tämä tarkoittaa hänen mukaansa sitä, että on oikeasti nostettu esille asioita ydintekemisestä ja oikeasta tekemisestä.

Kyllä me on siinä pyritty antamaan meistä sellainen kuva mikä nyt rehellisestikin on se meidän kuva, että meillä on sitä vastuuta ja vapautta määritellä sitä omaa työnkuvaa ja pyritään tekemään asiat hyvin ja parhailla työkaluilla. Ja on pyritty tuomaan näitä meidän hyviä puolia esille ja ei olla niinkään lähdetty sitten esim. palkitsemista tuomaan esille, koska tässäkin kävi selville se, että me emme pysty palkkatasolla kilpailemaan kilpailijoihin nähden,

niin sitä on tietoisesti pyritty pitämään pois mainoslauseista ja pyritty tuomaan esille näitä meidän tekemistä tukevia asioita.

Toimialan 7 esimies näkisi, että työnantajakuva rakentamisessa yhtenä hyvänä keinona olisi oppilaitosyhteistyön kehittäminen.

Kun ne panostukset, joita pistetään sinne oppilaitoksiin niin se ei mene hukkaan, vaikka ne kaikki ei meille 100 prosenttisesti tulisikaan töihin, vaan kun ne lähtee sieltä, niin osa menee meidän asiakkaille, osa menee meidän kilpailijoille ja jos heillä on hyvä mielikuva meistä, niin se itseasiassa kantaa aika pitkään ja jossain vaiheessa se palaa meille jonkun rekrytoinnin kautta tai sitten se palaa jonkun asiakassuhteen kautta ja sen mä näen yhtenä hyvin tärkeänä missä tuo työnantajamielikuva ja tavallaan sitten tää rekrytointi niinkun kohtaa.

5.3.4 Hakijakokemus

Hakijakokemuksesta kysyttäessä HR:n edustajan ja Toimialan 1 esimiehen pohdinnat kääntyivät pitkälle hakijaviestintään ja arviointiin, kuinka siinä on onnistuttu. Toimialan 7 esimies puolestaan arvioi, että vuorovaikutus hakijoiden kanssa toimii ja kohtaamiset ovat laadukkaita mutta hän näkisi, että hakijoilta tulisi kysyä palautetta.

Voitaisko me kehittää sitä meidän toimintaa ja parantaa sitä rekrytoinneissa onnistumista, jos me kerättäisiin näiltä hakijoilta palautetta?

Toimialalla 1 hakijaviestintään on erityisesti kiinnitetty huomiota ja Toimialan 1 esimies kertoi, että on pyritty pitämään hakijat tietoisina siitä, missä rekrytoinnissa mennään ja viestit ovat olleet personoituja.

On pyritty pitämään se hakija koko ajan tietoisena, että mitä tapahtuu ja on pyritty pitämään nuo viestit personoituna, että niissä olisi jotain juuri siihen hakijaan kohdistuvaa perustelua ollut olemassa, että miksi ei ole kutsuttu, vaikka haastatteluun tai miksi on sanottu ei tai mitä hyvää on ollut hakemuksessa ja miksi kutsutaan haastatteluun. Eli on pyritty antamaan yksilöllinen vastaus hakijoille.

HR:n edustaja arvioi, että rekrytoinneissa tiedottaminen on tällä hetkellä Yritys X:ssä pitkälle kiinni rekrytoivasta esimiehestä, että kuinka paljon hänellä on mahdollisuutta laittaa aikaa tiedottamiseen. Hän toteaa, että koska Yritys X:ssä ei ole talon sisäistä rekrytoijaa, niin tämä on asia, jota eri ihmiset hoitavat eri tavalla. Hänen tiedossaan on hakijalta hyvää palautetta siitä, että tiedottaminen on hoidettu tietyssä rekrytoinnissa hyvin ja asiallisesti mutta puolestaan toisessa rekrytoinnissa oli menetetty hakijoita sen vuoksi, että haastatteluissa oli kestänyt liian kauan ja toinen yritys oli ennättänyt viemään hakijoita välistä.

5.3.5 Rekrytointiprosessin onnistumiset ja kehittämisen paikat

Tiedusteltaessa haastateltavilta rekrytointiprosessin eri osa-alueista ja niissä onnistumista tai kehittämisen paikkoja, sisälsivät kunkin vastaukset hieman erilaisia asioita. HR:n edustaja nosti keskusteluun haastattelut, joihin hän toivoisi kehitystä siinä mielessä, että pystyttäisiin tekemään mahdollisimman objektiivinen arvio kandidaatista. Hän näkisi, että useimmiten olisi hyvä olla esimieshaastattelun lisäksi tekninen haastattelu sekä HR-haastattelu.

Toimialan 7 esimies puolestaan kokisi, että koko rekrytointiprosessi tulisi viedä nopeammin läpi ja tämä vaikuttaisi hänen näkemyksensä mukaan hakijoiden näkökulmasta laatuun. Hän pohti lisäksi myös hakijaviestinnän parantamista ja aikatauluttamista, joka parantaisi rekrytointiprosessin laatumielikuvaa. Rekrytointiprosessin kehittämisen avuksi Toimialan 7 esimies nosti myös jälleen palautteen kysymisen hakijoilta. Hän kertoi myös testanneensa yhdessä rekrytoinnissaan rekrytointijärjestelmää, joka helpotti koko rekrytointiprosessia aina hakijaprofiilin määrittelystä hakemusten käsittelyyn ja hakijaviestintään saakka. Hän totesi, että rekrytoinnin tukena olevalla järjestelmällä voidaan myös helpottaa tai vaikeuttaa rekrytoivan esimiehen työtä. Toimialan 7 esimies pohti myös työnjakoa HR:n ja rekrytoivan esimiehen välillä ja uskoi, että uuden HR:n myötä tekeminen tulee paranemaan.

Toimialan 1 esimies uskoi, että heidän rekrytoinneissaan ovat hyviä siitä eteenpäin, kun saavat hakijan jättämään hakemuksensa. Hakijaviestinnästä ja haastatteluista hän kertoi, että ovatkin saaneet hyvää palautetta. Kehittämisen osalta hänen katseensa kääntyy rekrytointiprosessin alkuun.

Kyllä ne kehittämistoimet on siellä prosessin alkupäässä eli erityisesti siinä, että meidät löydettäisiin ja millä tavalla meidät tehtäisiin tunnetuksi, niin puhutaan ihan puhtaasti rekrymarkkinoinnista, niin sen osa-alueessa ollaan varmasti jäljessä sellaisessa pitkäjänteisessä tekemisessä, että ne on ollut enempi tällaisia kampanjakohtaisia nostoja.

Hän pohti, että urasivut toki nyt löytyvät ja on paikka, minne tarinaa alkaa kertymään työntekijöiden kokemusten osalta ja mitä työntekeminen tässä yrityksessä tarkoittaa. Näin ollen Toimialan 1 esimies koki, että oikealla tiellä ollaan. Hän muistutti, että rekrytointikampanjakohtaisella tekemisellä ei ole pitkäkantoisia seurauksia ja totesi,

Eli oikeastaan sitten he, jotka päätyy meille hakemaan on se kohdeyleisö, mikä nyt sattumalta sitten meidän mainonnan tai viestittelyn sillä kertaa huomaa eli aika harva on sitten semmoinen, että haluaisi tietoisesti meille päätyä töihin ja seuraisi noita meidän tekemisiä meidän webbisivujen kautta tai muuten ja odottaisi, että paikka aukeaa, vaan enempi on tämmöisiä, jotka mainonnan, markkinoinnin kautta meidät löytää ja sitä kautta päätyy hakemaan ja aika monelle yritys varsinkin on täysin tuntematon.

Toimialan 1 esimies on sitä mieltä, että eri toimialojen toimialakohtaisia eroja ja käytäntöjä tulisi paremmin nostaa esiin ja näin ollen huomioida rekrytointien erilaiset kohderyhmät nykyistä paremmin. Hänen näkemyksensä mukaan toimialakohtaiset urasivut toimisivat paremmin kuin yrityksen yksi yhteinen urasivu. Omalle urasivulle pystyisi kohdentamaan kampanjoita paremmin ja pystyttäisiin tekemään tietoista työtä siitä, millainen mielikuva sivustovierailijoille jää.

6 Tutkimustulosten tarkastelu teoriaan peilaten ja pohdinta

Tässä kappaleessa tutkimuksen tuloksia tarkastellaan teoriaan peilaten sekä esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Lisäksi sisäisen työnantajamielikuva -tutkimuksen tuloksia peilataan Yritys X:ssä aiemmin tehtyihin ulkoisen tunnettuus -tutkimuksen tuloksiin sekä Great Place to Work -tutkimuksen tuloksiin. Kappaleessa esitetään myös sisäisen työnantajamielikuva -tutkimuksen tulosten ja teorian pohjalta kehitysehdotuksia toimintaan.

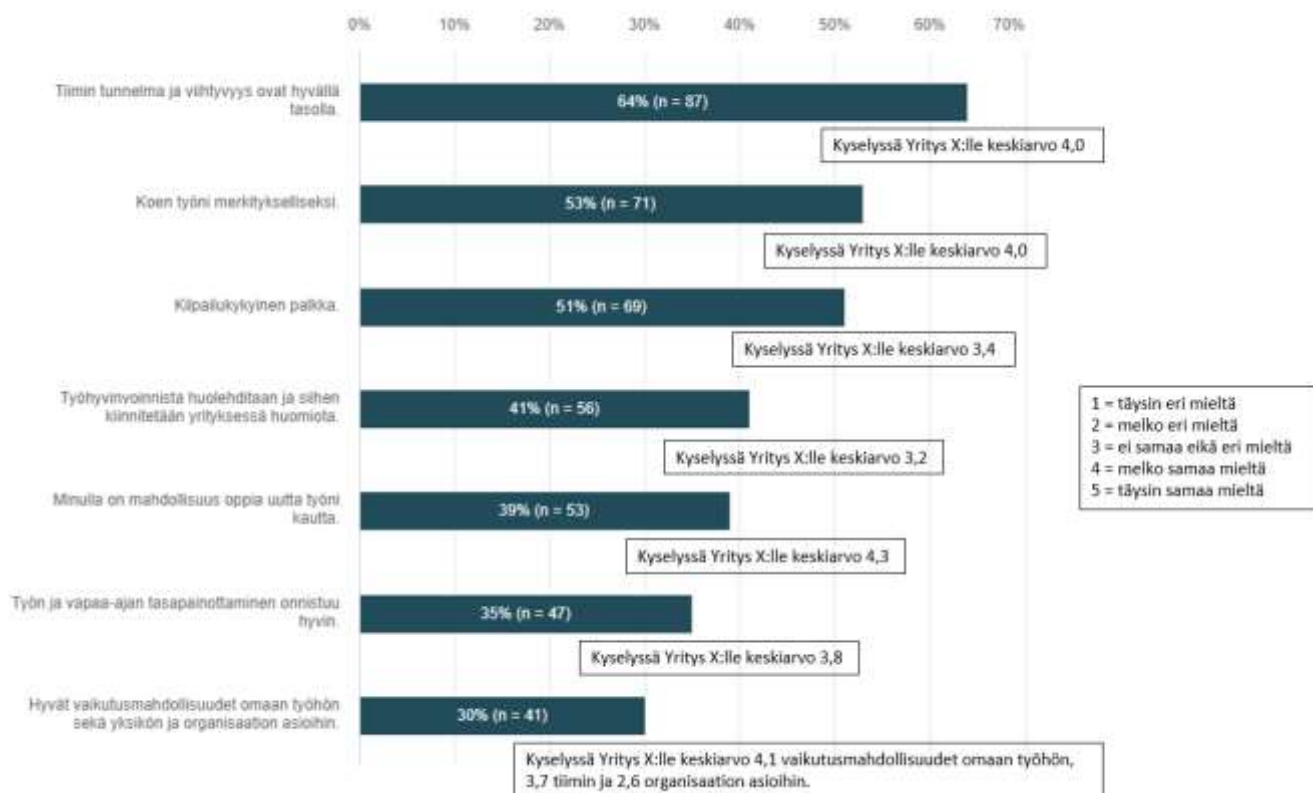
6.1 Sisäinen työnantajamielikuva Yritys X:ssä

Yritys X:lle tehdyssä sisäisessä työnantajamielikuva –tutkimuksessa nousi esille yrityksen toiminnassa vahvuuksia sekä kehittämisen paikkoja. Koko kyselyssä vastausprosentti oli 27, jota voidaan pitää kohtalaisena ja näin ollen tuloksista nousevien mielipiteiden voidaan ajatella olevan suuntaa antavia. Tuloksia tarkasteltiin myös taustamuuttujien mukaan ja tutkijan mielestä tärkein taustamuuttuja, jonka valossa tuloksia tarkasteltiin, oli toimiala. Toimialakohtaisia eroja oli nähtävillä ja niistä huomattavimpia käydään läpi kappaleessa 6.3. Muiden taustamuuttujien mukaan tuloksissa oli nähtävillä vain vähäisiä eroja. Näin ollen sisäinen työnantajamielikuva ei näyttäisi vaihtelevan juurikaan iän tai työskentelyajan perusteella. Esimiehillä sisäinen työnantajamielikuva sen sijaan oli kautta linjan hitusen parempi kuin muilla työntekijöillä mutta pääsääntöisesti erot olivat pieniä. Merkittävimmät erot esimiesten ja muiden työntekijöiden välillä liittyivät palkkaan – esimiehet kokivat saavansa kilpailukykyisempää palkkaa kuin muut työntekijät, vaikutusmahdollisuuksiin liittyen oman tiimin asioihin – esimiehet kokivat selvästi, että heillä on paremmat mahdollisuudet vaikuttaa oman tiiminsä asioihin kuin muilla työntekijöillä sekä vaikutusmahdollisuuksiin liittyen organisaation asioihin – esimiehet kokivat tässäkin muita työntekijöitä selvästi enemmän, että heillä on paremmat vaikutusmahdollisuudet organisaation asioihin.

Sisäistä työnantajamielikuvaa kartoittavassa kyselyssä vastaajia pyydettiin kertomaan viisi heille merkityksellistä asiaa teemojen joukosta, jotka olivat tulleet esiin kyselyssä. Tätä tietoa verrattiin kyselyssä annettuihin vastauksiin ja saatiin tietoa siitä, mitä asioita työntekijät arvostavat ja miten ne toteutuvat Yritys X:ssä. Tällä vertailulla tarkasteltuna Yritys X:ssä asiat ovat hyvin mm. tiimien tunnelman ja viihtyvyyden, työn merkityksellisyyden, työn kautta uuden oppimisen ja omaan työhön vaikutusmahdollisuuksien osalta. Kehittämisen kohteena, tällä tavoin asiaa tarkasteltuna, voitaisiin nähdä olevan työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet liittyen organisaation asioihin. Kyselyssä esille nousseita Yritys X:n vahvuuksia ja kehittämisen paikkoja tarkastellaan seuraavissa kappaleissa tarkemmin.

Kuva 51. Työelämässä tärkeimmäksi nimettyjä asioita ja miten ne toteutuvat kyselyn vastausten mukaan Yritys X:ssä.

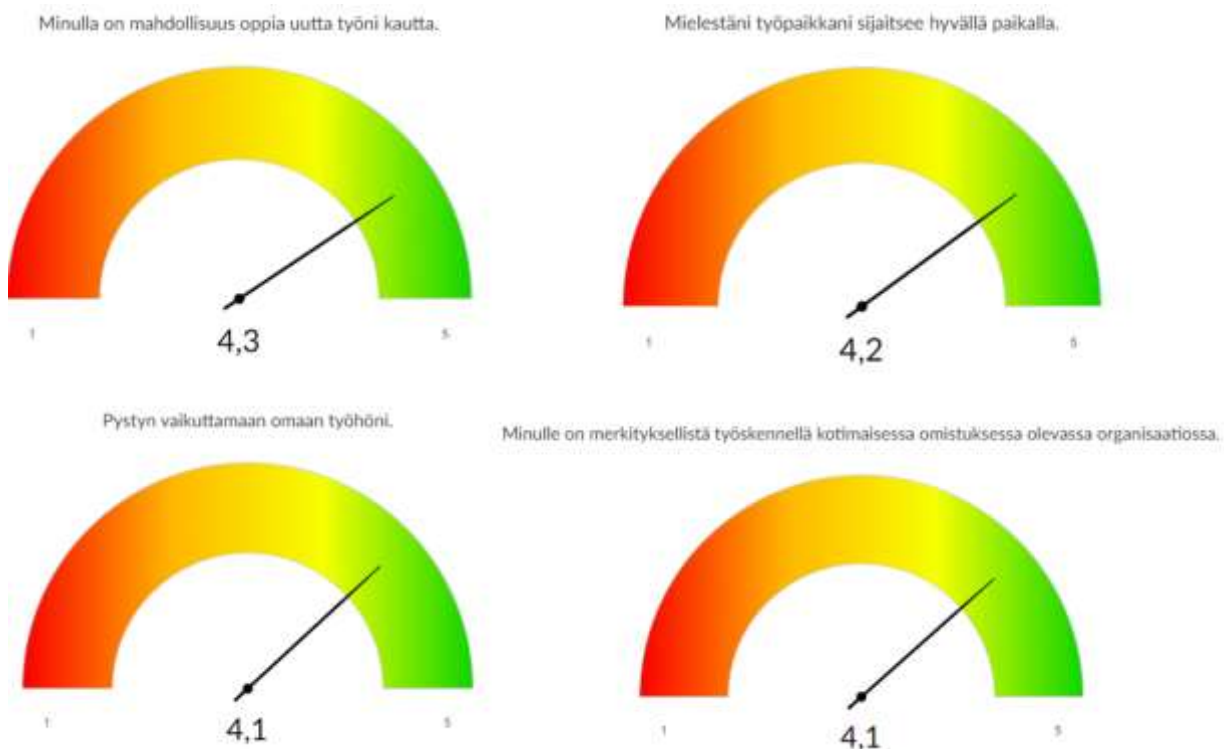
Työelämässä tärkeimmäksi nimettyjä asioita ja miten ne toteutuvat vastausten mukaan Yritys X:ssä



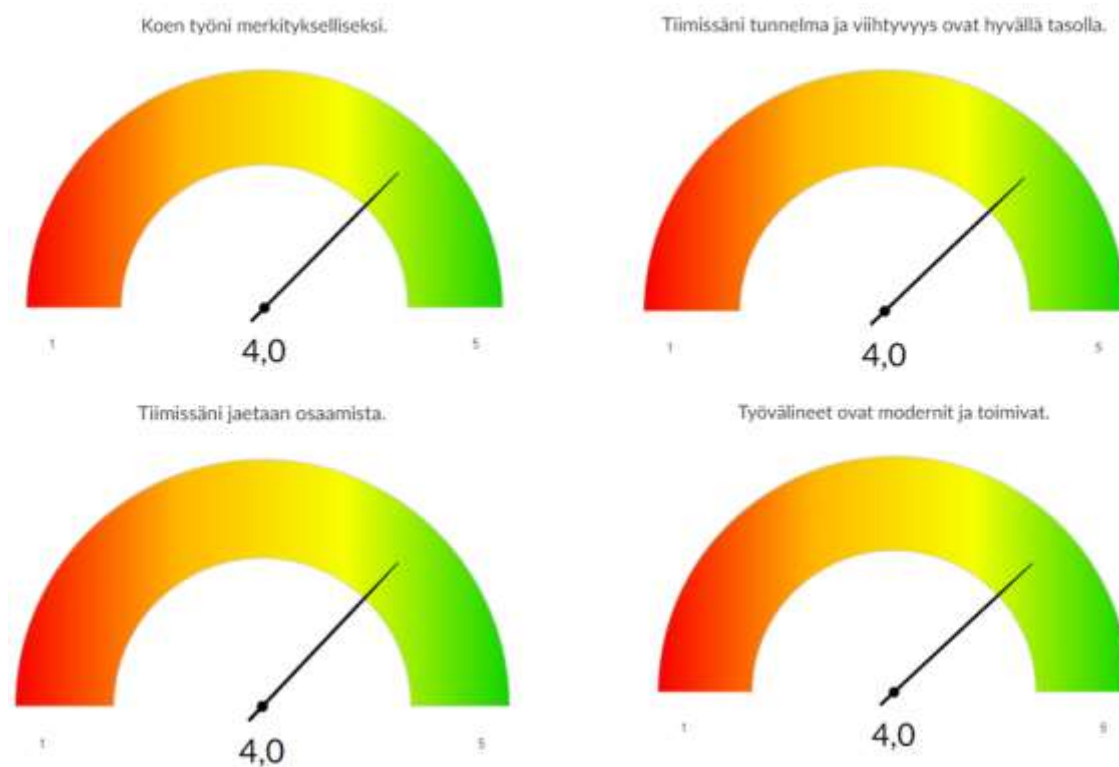
6.1.1 Yritys X:n vahvuudet

Kyselytutkimuksen perusteella kyselyyn vastanneiden mielestä Yritys X:n vahvuudet ovat: mahdollisuus oppia uutta oman työn kautta, työpaikka sijaitsee hyvällä paikalla, omaan työhön pystyy vaikuttamaan itse, yrityksen kotimainen omistuspohja, työ koetaan merkitykselliseksi, tiimeissä tunnelma ja viihtyvyys ovat hyvällä tasolla, tiimeissä jaetaan osaamista sekä työvälineet koetaan moderneiksi ja toimiviksi. Nämä vahvuudet ovat poimittu kyselytutkimuksesta vastausten keskiarvon perusteella ja sen ollessa neljä tai yli. Arvo neljä vastasi väittämän kohdalla mielipidettä: melko samaa mieltä ja arvo viisi: täysin samaa mieltä.

Kuva 52. Yritys X:n vahvuudet kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä.



Kuva 53. Yritys X:n vahvuudet kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä.



Luukan (2019, s. 146) mukaan Daniel Pink (2009) jakaa sisäisen motivaation kolmeen osaan: autonomiaan, kyvykkyyteen ja merkitykseen. Luukka kirjoittaa, että näitä osasia on syytä tarkastella, koska Pink näkee niiden johtavan työntekijän motivoitumiseen, parempaan suoritukseen ja tyytyväisyyteen. Kun tarkastellaan Yritys X:n kyselyyn vastanneiden mielipiteitä työnantajansa vahvuuksista, voidaan nähdä, että siellä on mukana sekä autonomiaan, kyvykkyyteen että merkitykseen liittyviä asioita, joihin vastaajat ovat tyytyväisiä. Luukka (2019, s. 147, 152) kirjoittaa, että autonomia liittyy siihen, että työ, työtehtävät tai tapa tehdä töitä eivät tunnu työntekijästä pakolta tai pakotetuilta. Autonomia viittaa toiminnan vapaaehtoisuuteen ja vapautteen valita erilaisista vaihtoehdoista. Lisäksi autonomia kytkeytyy itseohjautuvaan työhön ja itseohjautuviin organisaatioihin. Autonomian tunnetta kokeva työntekijä tuntee voivansa vaikuttaa työn tekemisen tapaan ja esimerkiksi aikatauluihin. Tästä näkökulmasta Yritys X:n työntekijöiden kokemus siitä, että he pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä, on erittäin hieno ja merkityksellinen asia. Tämä asia nousi esille myös Great Place to Work –tutkimuksessa, ja Yritys X sai korkeat tulokset vastuun ja vapauden jakautumisessa myös tätä kautta.

”Minulla on mahdollisuus oppia uutta työni kautta” –väite kyselytutkimuksessa nousi erityisesti esille vastaajien ollessa yhteensä 86,7 prosenttisesti melko samaa ja täysin samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus oppia uutta työnsä kautta. Luukka (2019, s. 154) kirjoittaa uuden oppimisen liittyvän kyvykkyyden kokemukseen. Hän jatkaa, että uuden oppiminen ja kehittyminen on voimaannuttava tunne ja yhtä tärkeä on tunne siitä, että opin, osaan ja pystyn. Jotta työntekijät voivat kokea kyvykkyyttä, tulee yrityksen tarjota siihen edellytykset. Yritys X:lle tämän oppinnäytetyön yhteydessä tehdyn kyselyn mukaan vastaajat arvottivat uuden oppimisen olevan heille viidenneksi tärkeintä kysyttäessä, mitkä asiat ovat heille tärkeimpiä kyselyssä esitettyjen väitteiden joukosta. Näin ollen sisäistä työnantajamielikuvaa ajatellen, on siis erinomaista, että vastaajat kokevat oppivansa uutta työnsä kautta, sillä se on heille myös tärkeää.

Luukka (2019, s. 157) jatkaa, että ”merkitys on kolmas sisäisen motivaation keskeisistä voimanlähteistä. Se sitoo autonomian ja kyvykkyyden yhteen tarjoten tekemiselle sen ylevän, ihmistä itseään suuremman tarkoituksen – tai ainakin tunteen siitä”. Työntekijä voi kokea merkitystä monella eri tasolla, kuten esimerkiksi oman työn merkitys asiakkaalle tai oman organisaation tekemisen merkitys asiakkaille, yhteiskunnalle tai vaikka koko

maailmalle. Työntekijälle merkityksellistä voi olla myös oman kollegan auttaminen ja oman yrityksen toiminnan kehittäminen. Luukka (2019, s. 163) ohjeistaa, että merkityksen tunne rakentuu vaikutuksen kautta eli teon suhteesta ulkopuolisiin asioihin tai muihin ihmisiin. Organisaation tulisi näin ollen luoda tapoja ja rakenteita, joiden avulla työntekijöille konkretisoituu työnsä vaikuttavuus ja merkitys. Tässä Yritys X:ssä on onnistuttu ja asia on myös sellainen, joka kannattaa jatkossakin huomioida erityisesti ja tuoda sitä esille enemmän, niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Tätä viestiä tukee myös se, että sisäisessä työnantajamielikuva –tutkimuksessa Yritys X:n työntekijät arvottivat työn merkityksellisyyden sijalle kaksi, kun heiltä kysyttiin mitkä viisi asiaa ovat heille tärkeimpiä kyselyssä esitettyjen väitteiden joukosta. Työntekijöiden kokema työnsä merkityksellisyys nousi esille myös Great Place to Work –tutkimuksessa, jossa Yritys X sai korkeat tulokset ylpeydenkategoriassa, jossa väittäminä toimivat mm. ”työlläni on erityinen merkitys: se ei ole ”pelkkä työ””, ”olen ylpeä siitä, mitä saamme aikaan”, ”tavat, joilla vaikutamme yhteiskuntaan, ovat minusta hyviä” ja ”täällä ihmiset ovat valmiita ponnistuksiin, jotta työt tulevat tehdyksi”. Asiasta viestimistä työnantajakuvan kirkastamisen yhteydessä tukee lisäksi Duunitorin Suuri työnhakija 2020 –tutkimus, jossa työn merkityksellisyys nousi tärkeimpien asioiden listalle sijalle viisi, kun kysyttiin mitä asioita vastaajat pitävät tärkeimpinä miettiessään työnhakua. Näin ollen Yritys X:n työntekijöiden kokema työnsä merkityksellisyys on sekä sisäistä että ulkoista työnantajakuvaa mietittäessä asia, joka varmasti kannattaa tuoda esille erilaisin viestein.

Työpaikan sijainti nousi esille myös ulkoisessa tunnettuus -tutkimuksessa, jonka Yritys X teetti alkuvuonna 2020. Tuossa tutkimuksessa vastaajat kertoivat arvostavansa työpaikan sijaintia työpaikan valinnassa (toiseksi tärkein ominaisuus). Myös Duunitorin tekemässä, Suuri työnhakijatutkimus 2020, tuli ilmi, että työnhakijat arvostavat työpaikan sijaintia. Tuossakin tutkimuksessa sijainti nähtiin toiseksi tärkeimpänä asiana, kun henkilö miettii työnhakua. Tästä näkökulmasta on hyvä tieto, että Yritys X:n työntekijät ajattelevat työpaikkansa sijaitsevan hyvällä paikalla. Asiaan liittyen voisi pohtia, tulisiko tätä tuoda paremmin esille esim. työpaikkailmoittelun yhteydessä, kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä. Tosin alkuvuoden 2020 jälkeen, koronavirus ja sen myötä etätöiden tekemisen yleistyminen, on voinut vaikuttaa siihen, koetaanko edelleen työpaikan sijainnilla olevan näin paljon merkitystä.

Ulkoisessa tunnettuus -tutkimuksessa Yritys X:ään liitettiin brändiattribuutteina kotimaisuus eli vastaajat mielsivät Yritys X:n suomalaisena yrityksenä. Yrityksen kotimainen omistuspohja nousi esille myös sisäisessä mielikuva -tutkimuksessa ja vastaajat kokivat asian merkitykselliseksi. Olisiko myös tässä yksi asia, jota Yritys X haluaa korostaa ja profiloitua jatkossakin kotimaisena yrityksenä? Tosin sisäisessä työnantajamielikuva -kyselytutkimuksessa kysyttäessä viittä merkityksellisintä asiaa yleisesti työelämässä, yrityksen kotimainen omistuspohja jäi tällöin muiden asioiden varjoon, ollessa vain neljän henkilön (135:stä) viiden merkityksellisimmän asian joukossa.

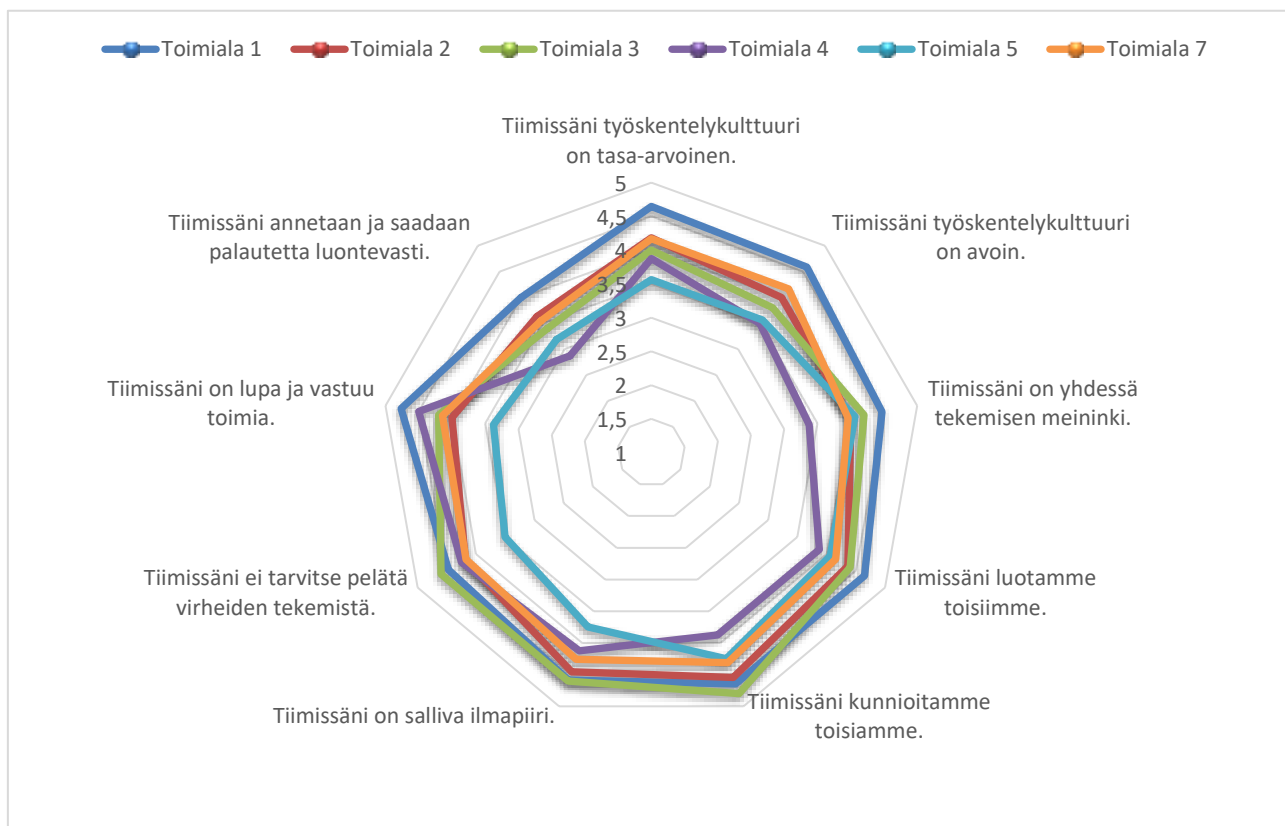
Hyvät arviot väitteissä ”Tiimissäni tunnelma ja viihtyvyys ovat hyvällä tasolla” sekä ”Tiimissäni jaetaan osaamista”, kertovat sisäisestä työnantajamielikuvasta sen, että työskentely tiimeissä toimii, työntekijät viihtyvät ja asioita sekä osaamista jaetaan. Kyselyssä selvisi myös, että Yritys X:n kyselyyn vastanneiden mielestä se, että tiimin tunnelma ja viihtyvyys ovat hyvällä tasolla on kaikkein tärkein asia, kun heiltä kysyttiin, mitkä viisi kyselyssä esillä ollutta asiaa ovat heidän mielestään tärkeimpiä. Myös Duunitorin Suuri työnhakija 2020 -tutkimuksessa työpaikan kulttuuri/ilmapiiri, koettiin kuudenneksi tärkeimmäksi asiaksi, kun vastaajat miettivät työnhakua. Tuon tutkimuksen vastauksia tarkasteltaessa sukupuolen mukaan, naiset kokivat työpaikan kulttuurin/ilmapiirin kolmanneksi tärkeimpänä asiana. Myös Universumin tekemän Ihanteellisimmat työnantajat 2020 -tutkimuksessa toisten kunnioittaminen ja ystävällinen ilmapiiri nousivat sijoille neljä ja viisi kysyttäessä, mitkä tekijät vaikuttavat eniten, kun he valitsevat työnantajaa. Samaa kysyttäessä opiskelijoilta, heille suunnatussa Universumin kyselytutkimuksessa, ystävällinen työilmapiiri nousi sijalle kaksi ja toisten kunnioittaminen sijalle viisi. Näin ollen myös näiden asioiden huolehtiminen on tärkeää jatkossakin Yritys X:ssä. Lisäksi se, että tiimeissä on mukava työskennellä, tunnelma koetaan hyväksi ja osaamista jaetaan, voisivat olla myös sellaisia asioita, joita kannattaa tuoda vielä paremmin esille työnantajakuvan rakentamiseen liittyvässä viestinnässä sekä rekrytointien yhteydessä. Viestinnän keinoina voisivat toimia esim. kirjoitukset sosiaalisessa mediassa tai urasivuilla, videot tiimeistä sekä blogikirjoitukset, joita voitaisiin julkaista sekä urasivuilla että linkkeinä työpaikkailmoituksissa ja muussa rekrytointiviestinnässä.

Yritys X:n kyselyyn vastanneiden mielestä heillä on käytössään toimivat ja modernit työvälineet. Saman suuntaiset mielipiteet nousivat esille myös Great Place to Work –

tutkimuksessa, ja Yritys X sai korkeat tulokset väitteessä ”Minulle annetaan riittävät resurssit ja välineet työni tekemiseen”. Asia on tärkeä sisäisesti eli Yritys X:n nykyisten työntekijöiden kannalta ja jos työntekijät eivät kokisi asiaa näin, niin työvälineiden ja resurssien ajantasaisuus tulisi saattaa kuntoon. Työnantajakuvan kannalta, tämä asia ei kuitenkaan tutkijan mielestä ole sellainen, joka erityisesti erottaisi Yritys X:n muista vastaavista yrityksistä, joten työnantajakuvallista etua ja erottuvuustekijää tästä ei saa.

Toimialakohtaisten tulosten osalta on tutkijan mielestä tärkeää nostaa esiin organisaatiokulttuuriin liittyvät väittämät ja niiden tulokset. Organisaatiokulttuuria tutkittiin sisäisessä työnantajamielikuva -tutkimuksessa tiimien toiminnan näkökulmasta ja tulokset kertovat, että työskentely tiimeissä sujuu erinomaisesti. Tiimeissä kunnioitetaan työkavereita, luotetaan toisiin, on salliva ilmapiiri ja työskentelykulttuuri on avointa ja tasa-arvoista eikä virheitä tarvitse pelätä. Vastajat kokivat myös, että heillä on lupa ja vastuu toimia. Myös GPTW-kyselyn tulokset tukevat tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyn tutkimuksen tuloksia ja huomioita tiimityöskentelystä. GPTW:n merkittävimmät huomiot Yritys X:lle tekemänsä tutkimuksen tuloksista kuuluivat näin: ”Vahvuuksina esiin nousee vahva yhteishenki sekä ylpeys omasta sekä tiimin työstä. Töihin on mukava tulla ja tehdään yhteiskunnallisesti tärkeää työtä. Kollegoiden kesken on välittävä ilmapiiri, ja töissä saa olla oma itsensä. Lisäksi resurssit työn tekemiseen on kohdillaan, vastuuta annetaan ja tarvittaessa työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen onnistuu. Lisäksi yhteenkuuluvuuden ja tasavertaisuuden kokemus toteutuu hienosti, asemasta riippumatta”. Näin ollen edellä mainitussa GPTW-yhteenvedossa tulee esille saman suuntaisia ajatuksia, kuin sisäisen työnantajamielikuva -tutkimuksen tulokset. Alla olevassa kuvassa (kuva 54) erottuu toimialakohtaiset vastaukset koskien työskentelyä tiimeissä.

Kuva 54. Toimialakohtaiset erot liittyen organisaatiokulttuuriin tiimeissä. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



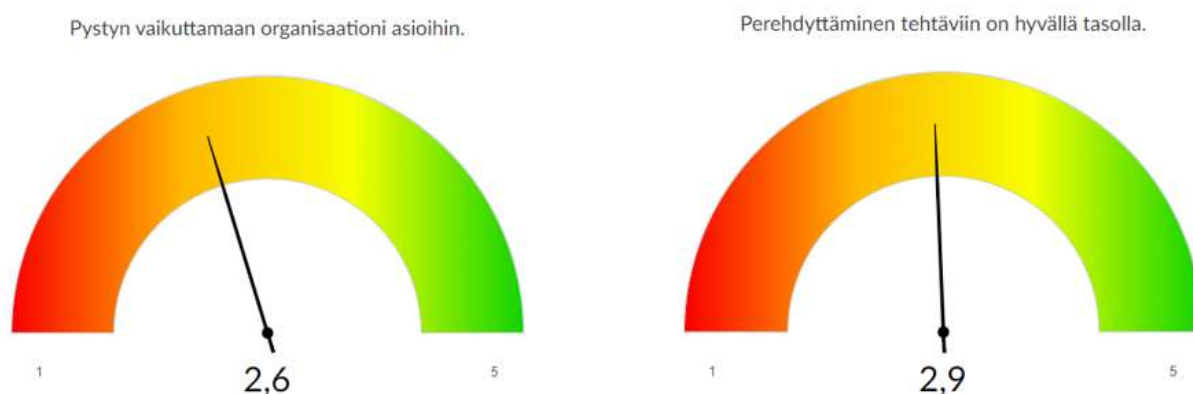
6.1.2 Yritys X:n kehittämisen kohteet

Alle on poimittu sisäisestä työnantajamielikuvaa -tutkimuksesta kehittämisen paikkoja keskiarvon perusteella, eli sen ollessa alle 3. Poiminnat on näin ollen tehty samalla logiikalla kuin vahvuuksienkin kohdalla, eli nostettiin esille ne väittämät, jotka saivat Likertin asteikolla toisesta suunnasta arviota (1 = täysin eri mieltä, 2 = melko eri mieltä). Tällä menettelyllä kehittämisen kohteiksi nousivat työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet organisaation asioihin sekä perehdyttäminen. Lisäksi kehittämisen kohteisiin kerättiin myös toimialakohtaisessa tarkastelussa esille tulleita eroja, sillä tutkija koki, että näiden asioiden esiin tuominen on tärkeää ja antaa syvällisemmin tietoa kehittämisen paikoista Yritys X:lle.

Tunne siitä, että työntekijä pystyy vaikuttamaan oman työnsä lisäksi myös työyhteisön asioihin, on tärkeää. Luukan (2019, s. 123) tekemän tutkimuksen mukaan, jossa selvitettiin, mitkä asiat ovat työssä motivoitumisen ja -jaksamisen kannalta kaikkein merkityksellisimpiä, nousi listalle vaikutusmahdollisuudet. Tuossa tutkimuksessa 28 prosenttia vastaajista kokivat

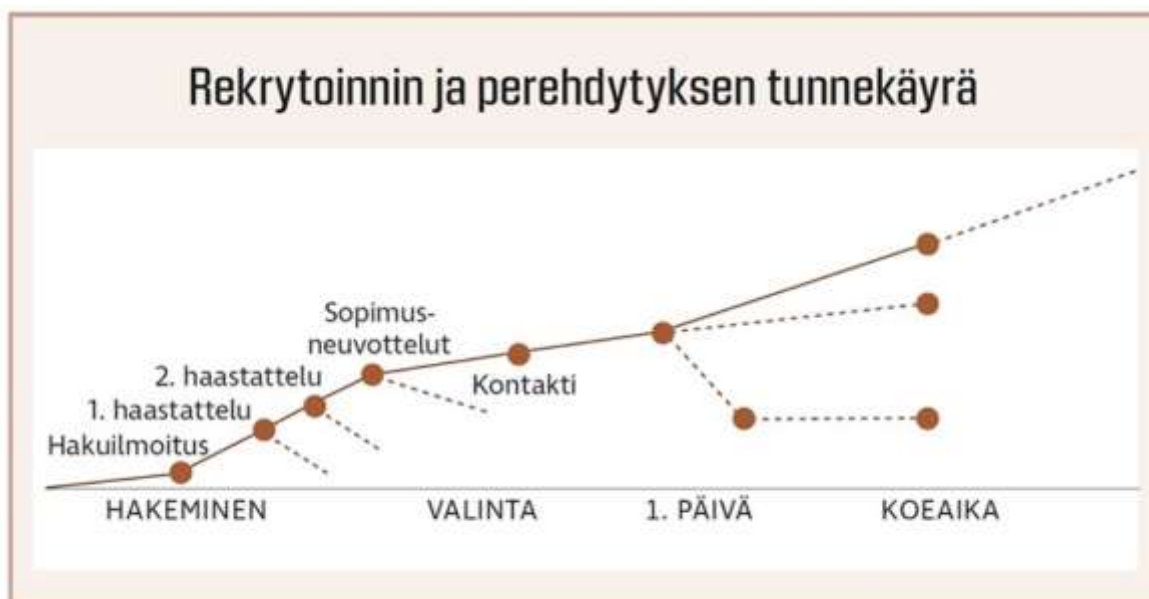
vaikutusmahdollisuudet merkitykselliseksi. Yritys X:ssä työntekijöiden tunne vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta tuli esiin sekä sisäisessä työnantajamielikuva - tutkimuksessa että myös aiemmin tehdyssä Great Place to Work –tutkimuksen tuloksissa. Siellä väittämät ”Johto ottaa työntekijät mukaan heidän työtään ja työympäristöään koskevaan päätöksentekoon” sekä ”Johto tavoittelee työntekijöiden ehdotuksia ja ideoita sekä antaa niistä palautetta”, saivat matalat arviot. Vaikuttamisen mahdollisuuksien ja osallistamisen lisääminen Yritys X:ssä olisi jatkossa hyvä keino sitouttaa työntekijöitä organisaatioon. Tämän asian tiimoilta Yritys X:ssä onkin ryhdytty tekemään toimenpiteitä ja työntekijöiden osallistamisen paikkoja on lisätty.

Kuva 55. Yritys X:n kehittämisen paikkoja kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä.



Perehdyttämisen suhteen Yritys X:ssä olisi myös kehittämisen paikka ja asia on tärkeä niin uusien työntekijöiden sitouttamisen näkökulmasta kuin syntyvien mielikuvaristiriitojen (aiempi ulkoinen työnantajakuva ja työsuhteen alussa syntyvä sisäinen mielikuva yrityksestä) välttämisen vuoksi. Laine (2015) tiivistää asian niin, että työntekijälle työsuhteen alussa syntyvällä ulkoisella ja sisäisellä ensivaikutelmalla on merkitystä. Mikäli ulkoinen mielikuva on ristiriidassa syntyneen sisäisen kokemuksen kanssa, eli yrityksen rekrytointiprosessin aikaiset lupaukset eivät pidä paikkaansa, yrityksen arvot ovat toista kuin on annettu ymmärtää, työtehtävät eivät vastaa kuvattua jne., aiheuttaa tämä vähintäänkin negatiivisen viestin leviämistä työntekijän lähiverkostolle mutta voi aiheuttaa isoakin vahinkoa työnantajamielikuvalle. Luukka (2019, s. 289-290) kirjoittaa perehdyttämisen tärkeydestä ja kuvaa asiaa työsuhteen alun tunnekaivulla.

Kuva 56. Rekrytoinnin ja perehdyttämisen tunnekäyrä (Luukka, 2019, s. 289)



Luukka (2019, s. 289-290) on kuvannut työsuhteen alkutaipaleelle seitsemän kontaktipistettä, joissa vaikutetaan työntekijän tunnetiloihin. Näiden pisteiden kohdalla voidaan joko rakentaa tai nakertaa hakijan ja myöhemmin valitun työntekijän innostusta. Jokaisessa kuvan kontaktipisteessä hakijan/palkatun tunnekäyrä voi mennä positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Näin ollen rekrytointi ja työsuhteen alku tulisi suunnitella niin, että innostus lisääntyy ja työntekijä odottaa työsuhteen alkua malttamattomana. Ensimmäisen työpäivän ja perehdyttämisen tehtävänä on lunastaa odotukset ja vastata innostukseen. Seitsemän kontaktipisteen kautta asiaa voidaan pohtia näin: hakuilmoituksen kohdalla, innostiko se työnhakijaa hakemaan vai toimiko se intoa latistavana? Syntyikö ensimmäisen haastattelun jälkeen hakijalle tunne, että hän haluaa innoissaan jatkaa prosessissa mukana? Lisäkö toinen haastattelu innostusta vai kävikö päin vastoin? Työsopimusneuvotteluiden kulku, oliko sujuvaa? Noin viikkoa aikaisemmin olisi hyvä ottaa yhteyttä uuteen työntekijään, tapahtuiko tätä yhteydenottoa? Sujuiko ensimmäinen päivä hyvin, tunsiko työntekijä itsensä odotetuksi ja oliko kaikki valmiina? Ja lopulta koeaika ja sen päättyminen, onnistuiko perehdyttäminen tuona aikana, oliko se suunniteltua, täytyivätkö tavoitteet ja miten koeaika huomioitiin? Yritys X:ssä voitaisiin pohtia perehdyttämisen toteutumista organisaatiossa esimerkiksi näiden kysymysten kautta ja suunnitella, miten perehdyttäminen jatkossa hoituisi paremmin.

Toimialakohtaisia eroja tuloksissa oli jonkin verran nähtävillä. Eri toimialojen tuloksia tarkasteltaessa tulee kuitenkin huomioida, että toisilla toimialoilla vastaajia olisi voinut olla enemmänkin suhteessa toimialojen kokonaishenkilöstömääriin. Esimerkiksi Toimialalta 6 vastaajia oli vain yksi, joten tämän toimialan vastauksia ei tarkasteltu erikseen. Toimialoittain vastausprosentit sekä tiedot vastaajien määrästä per toimiala on lueteltu aiemmin kappaleessa 5.1.

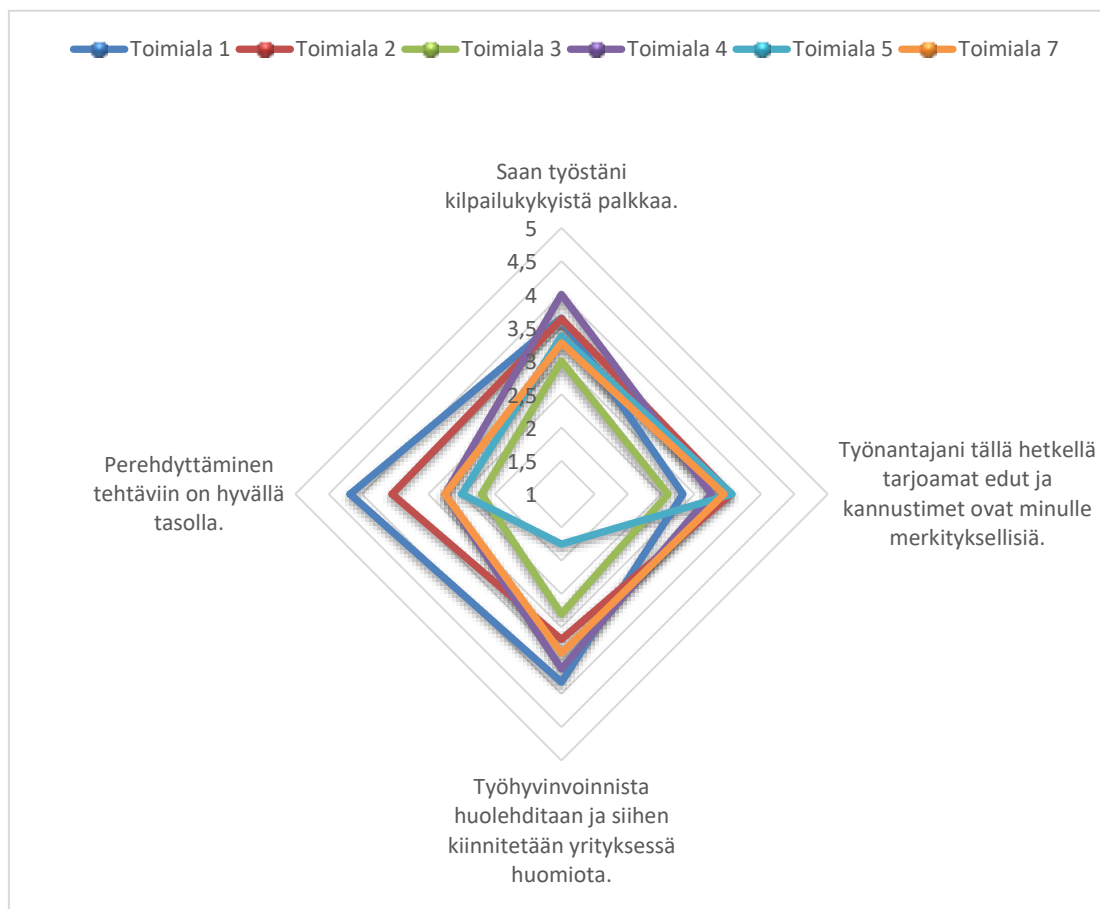
Toimialakohtaisia isoimpia eroja oli esimerkiksi **suositteluhalukkuudessa**, Toimialan 1 työntekijät arvioivat eNPS-luvuksi 6 (parhain arvio muihin verrattuna) ja puolestaan Toimialan 5 työntekijöiden eNPS-luku oli -69. Yleisellä tasolla voidaan sanoa, että arvo yli nollan on hyvä. Tarkemmin tuloksia voidaan jaotella hyvään (0 - +20), erinomaiseen (yli 20) ja huipputulokseen (yli 40). (Kuusinen, 2019) Tämä tutkijan mielestä olisi sellainen asia, jota olisi hyvä seurata jatkossa sekä miettiä toimenpiteet siihen, että Toimialan 5 työntekijät olisivat tyytyväisempiä ja suositteluhalukkuus nousisi. Kun tarkastellaan Toimialan 5 eNPS-lukua, voidaan todeta, että sisäisessä työnantajamielikuvassa on parantamisen varaa. Suositteluhalukkuuden yhteydessä niiltä työntekijöiltä, jotka antoivat arvoksi 0-6, kysyttiin miksi eivät suosittelisi ko. työnantajaa muille. Toimialan 5 vastaajat jättivät 10 avointa vastausta, joissa päällimmäisenä nousi esille huono esimiestyö ja johtaminen. Myös koronaviruksen aiheuttamat poikkeusolot ja vaikutukset tämän toimialan toimintaan tulivat vastauksissa esille mutta, siten että tämä on pahentanut entisestään huonoa tilannetta.

Myös toimialakohtaisia eroja tarkasteltaessa **perehdyttäminen** nousi esille siten, että Toimialalla 1 oltiin melko tyytyväisiä perehdyttämiseen mutta Toimialalla 3 puolestaan työntekijöistä suurin osa oli melko eri mieltä siitä, että perehdyttäminen olisi hyvällä tasolla. Myöskään Toimialoilla 5, 7 ja 4 perehdyttämisen ei koettu olevan hyvällä tasolla (kuva 57). Laine (2015) kirjoittaa, että sisäinen työnantajamielikuva alkaa syntyä siitä hetkestä, kun henkilö palkataan yritykseen töihin ja hakijakokemus muuttuu työntekijäkokemukseksi (kuva 3). Alkuvaiheessa uuden työntekijän kokemukseen vaikuttaa vielä mm. se, miten työhönottoprosessi sujui ja miten perehdyttäminen hoidetaan. Työntekijälle työsuhteen alussa syntyvällä ulkoisella ja sisäisellä ensivaikutelmalla on merkitystä. Mikäli ulkoinen mielikuva on ristiriidassa syntyneen sisäisen kokemuksen kanssa, eli yrityksen rekrytointiprosessin aikaiset lupaukset eivät pidä paikkaansa, yrityksen arvot ovat toista kuin on annettu ymmärtää, työtehtävät eivät vastaa kuvattua tai ihmiset eivät vastaa

odotusarvoja jne., aiheuttaa tämä usein ihmisessä vastareaktion, joka todennäköisesti leviää negatiivisen viestin muodossa työntekijän lähiverkostolle mutta voi aiheuttaa isoakin vahinkoa työnantajamielikuvalle, jos kokemus päättyy sosiaalisen median kanaviin. Näin ollen tarkasteltaessa asiaa sisäisen työnantajamielikuvan näkökulmasta, perehdyttämiseen kannattaisi Yritys X:ssä tehdä kehittämissuunnitelma ja perehdyttämisen käytäntöjä tulisi yhtenäistää kaikilla toimialoilla.

Työhyvinvointi nousi myös esille toimialakohtaisia vastauksia tarkasteltaessa. Jälleen Toimialan 1 työntekijät olivat melko samaa mieltä siitä, että työhyvinvoinnista huolehditaan, kun puolestaan Toimialan 5 vastaajat olivat pääsääntöisesti melko eri mieltä ja täysin eri mieltä siitä, että työhyvinvoinnista huolehditaan. Kun asiaa tarkastellaan työnantajakuvan näkökulmasta, Tuominen (2013, s. 136) kirjoittaa, että henkilöstö tulisi nähdä yrityksen kannalta tärkeimpänä sidosryhmänä. Myös Monsterin tekemässä työnantajakuvan elementtejä kuvaavassa kuvassa (kuva 2), lähdetään liikkeelle siitä, että nykyisen henkilöstön tyytyväisyys on lähtökohtana työnantajakuvan muodostumiselle ja ulospäin viestittävän kuvan on perustuttava todellisuuteen ja oltava aito. Tuominen (2013, s. 137) kirjoittaa, että useiden näkemysten mukaan organisaatioiden maine syntyy nimenomaan yrityksen sisältä ja sen ihmisistä. Kaijalakin (2016) toteaa, että parhaimpia yrityksen ja työnantajan puolestapuhujia ovat olemassa olevat työntekijät. Hän jatkaa, että jos yrityksellä on hyvä yritysbrändi, mutta työntekijöiden keskuudesta kuuluu huolia, on vaikea ylläpitää hyvää työnantajakuvaa ulospäin. Näin ollen kyselytutkimuksen perusteella ei voida olettaa, että Toimialan 5 työntekijät toimisivat positiivisen yrityskuvan viestin välittäjinä, kokiessaan työhyvinvoinnin olevan näin hukassa. Työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen tosin ollaan Yritys X:ssä tehty kehityssuunnitelmat ja vuonna 2021 työhyvinvointiin on tarkoitus panostaa erityisesti, selviää HR:n edustajan temahaastattelusta.

Kuva 57. Toimialakohtaisia eroja perehdyttämisen ja työhyvinvoinnin osalta. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)

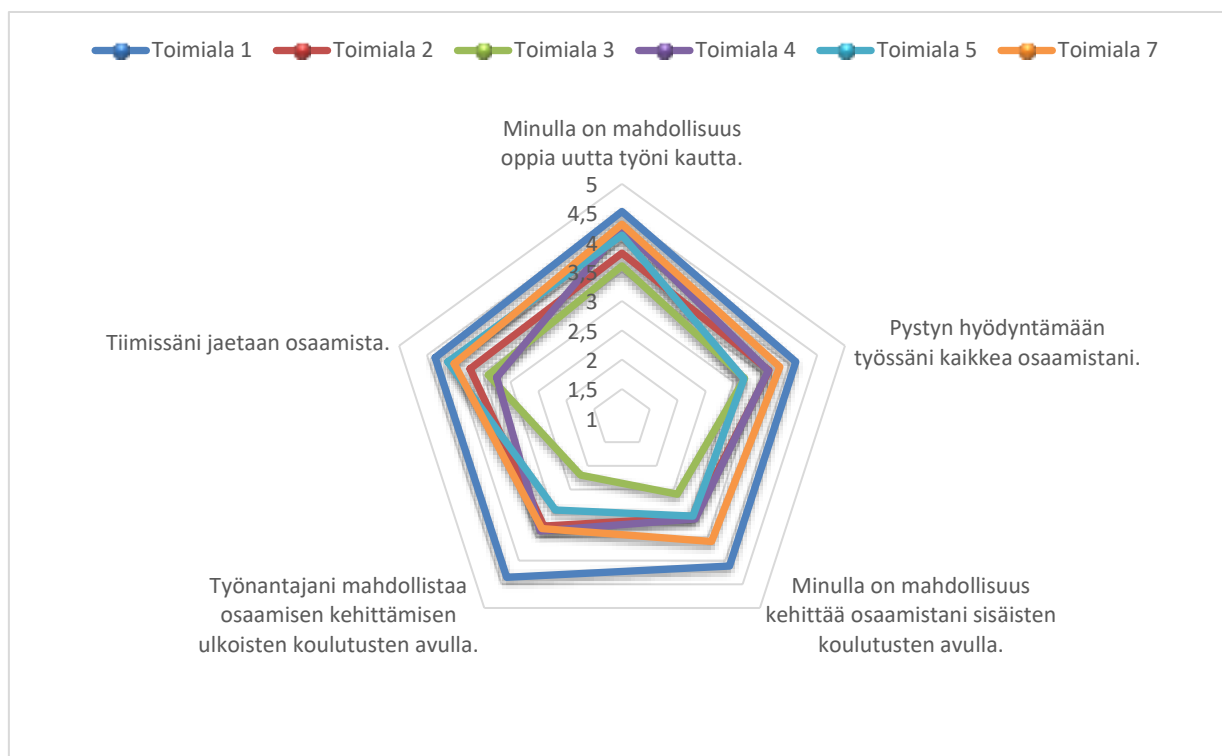


Ulkoisten ja sisäisten koulutusten hyödyntämismahdollisuudet nousivat esille

toimialakohtaisissa vertailuissa. Oikeastaan vain Toimialan 1 työntekijät olivat melko samaa mieltä siitä, että heillä on mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ulkoisten ja sisäisten koulutusten avulla. Erityisesti Toimialan 3 vastaajat olivat melko eri mieltä, että heillä olisi tällaisia mahdollisuuksista. Laine (2015) luettelee työuran aikana työntekijän sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä, joiden joukkoon hän nimeää myös urakehityksen ja koulutusmahdollisuudet. Luukka (2019, s. 121-127) kirjoittaa vuonna 2017 tekemästään tutkimuksesta, jossa on tutkinut suomalaisten organisaatioiden kautta työntekijäymmärrystä ja kysynyt kyselyn avulla 5700 suomalaiselta työntekijältä, mitkä asiat ovat merkityksellisimpiä heille motivoitumisen ja työssäjaksamisen näkökulmasta. Sijalle yhdeksän tuossa tutkimuksessa sijoittui työntekijöiden oman osaamisen hyödyntäminen ja kiinnostuksen kohteita vastaavat kehitysmahdollisuudet. Olisiko erilaiset koulutukset

sellainen asia, jonka avulla Yritys X:n työntekijöitä voisi sitouttaa työhönsä ja tyytyväisyyttä lisätä samalla, kun heidän osaamisensa kehittyisi?

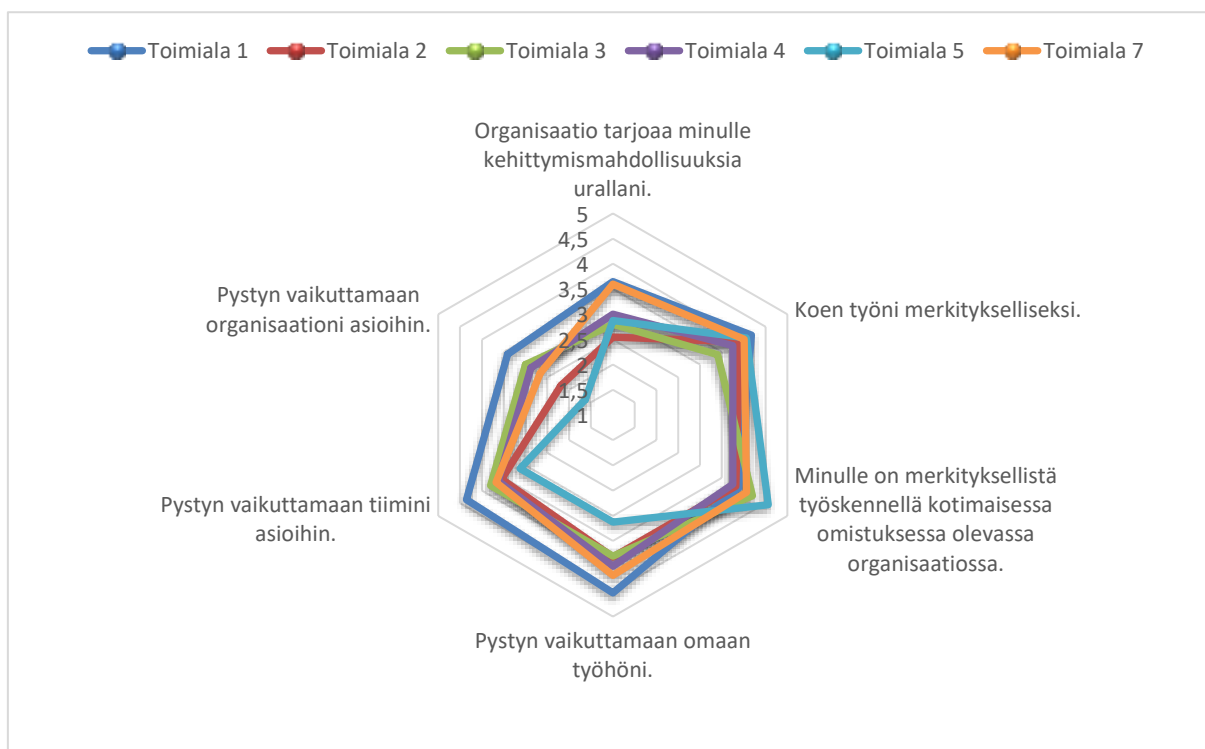
Kuva 58. Toimialakohtaisia eroja mm. koulutuksiin osallistumisen suhteen. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä tiimin ja organisaation asioihin nousi esille toimialakohtaisia vastauksia tarkasteltaessa. Toimialan 1 vastaajista noin puolet olivat melko samaa mieltä ja toiset puolet täysin samaa mieltä siinä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Puolestaan Toimialan 5 vastaajat erottuivat tässä eniten toiseen suuntaan. Toimialan 5 vastaajat olivat muihin toimialoihin verrattuna vähiten myös sitä mieltä, että heillä olisi vaikutusmahdollisuuksia tiiminsä asioihin, saati sitten organisaation asioihin. Myös muiden toimialojen vastaajat olivat melko eri mieltä siitä, että heillä olisi vaikutusmahdollisuuksia organisaation asioihin. Luukka (2019, s. 121-127) kirjoittaa vuonna 2017 tekemästään tutkimuksesta, jossa on tutkinut suomalaisten organisaatioiden kautta työntekijäymmärrystä ja kysynyt kyselyn avulla 5700 suomalaiselta työntekijältä, mitkä asiat ovat merkityksellisimpiä heille motivoitumisen ja työssäjaksamisen näkökulmasta. Tuossa tutkimuksessa merkityksellisimpien asioiden listalle sijalle neljä ylsi työntekijän vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työyhteisön asioihin. Työntekijöiden tunne

vaikutusmahdollisuuksien puuttumisesta yksikkö- ja organisaatiotasolla tuli esille myös GPTW-tutkimuksessa ja tämän tiimoilta Yritys X:ssä onkin lähdetty tekemään kehittämistoimenpiteitä ja asiaa on viety eteenpäin ihmisten osallistamisessa ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisessä.

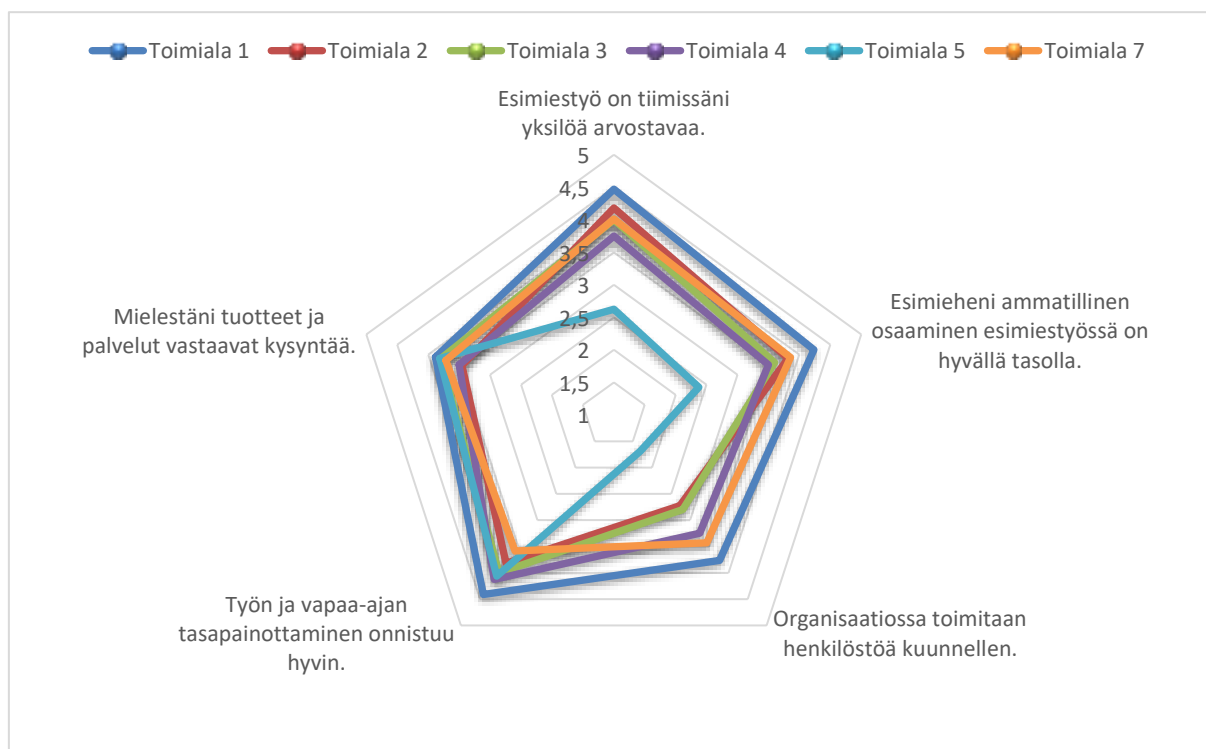
Kuva 59. Toimialakohtaisia eroja mm. liittyen tunteeseen vaikutusmahdollisuuksista. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



Esimiestyöstä tiedusteltaessa jälleen Toimialan 1 vastaajat olivat tyytyväisimpiä esimiesten toimintaan. Puolestaan Toimialan 5 vastaajat olivat huomattavasti muita toimialoja tyytymättömämpiä esimiestyöskentelyyn. Lisäksi Toimialan 5 työntekijät olivat myös melko eri mieltä (puolet vastaajista) ja täysin eri mieltä (38 % vastaajista) siitä, että organisaatiossa toimitaan henkilöstöä kuunnellen. Rantanen (2019c) avaa blogissaan sitä, mitä parhaat osaajat odottavat työnantajiltaan ja viittaa Mark Millerin kirjaan Talent Magnet (2018), jossa kerrotaan Millerin tekemän tutkimuksen tuloksista. Millerin tutkimuksen mukaan esiin nousi kolme asiaa, joita parhaat osaajat etsivät ja ne ovat ”Parempi pomo”, ”Kirkkaampi tulevaisuus” ja ”Isompi missio”. ”Parempi pomo” tarkoittaa työpaikanvaihtajille sitä, että he tarkastelevat uutta potentiaalista työnantajaansa siitä näkökulmasta, pystyykö se tarjoamaan parempaa pomoa kuin vaihtoehtoiset työnantajat. Parempi pomo on

empaattinen, välittää aidosti työntekijöistään ja pystyy tuomaan esille, että on työntekijöitään varten, ei toisin päin. Parempi pomo myös johtaa näyttämällä esimerkkiä. Etenkin osaajapulasta kärsivien yritysten olisi hyvä tarkastella omia johtamistapojaan ja päivittää johtajuuteen liittyviä odotuksia vastaamaan parhaiden osaajien odotuksia, ohjeistaa Rantanen (2019c). Myös Luukan tekemässä tutkimuksessa vuonna 2017 merkityksellisimmistä asioista työntekijöiden mielestä, viiden kärkeen nousi työntekijöiden keskuudessa mukava ja oikeudenmukainen esimies, joka tosin koettiin merkitykselliseksi hieman eri tavoin riippuen siitä, toimiko vastaaja suorittavassa työssä vai asiantuntijaorganisaatioissa. Suorittavan työn organisaatioissa tämä asia nousi sijalle neljä ja asiantuntijaorganisaatioissa sijalle 12. Esimiestyöllä on näin ollen erityistä merkitystä, kun asiaa tarkastellaan työntekijöiden sitoutumisen ja uusien työntekijöiden palkkaamisen näkökulmasta, joten Yritys X panostanee tähän asiaan tulevaisuudessa.

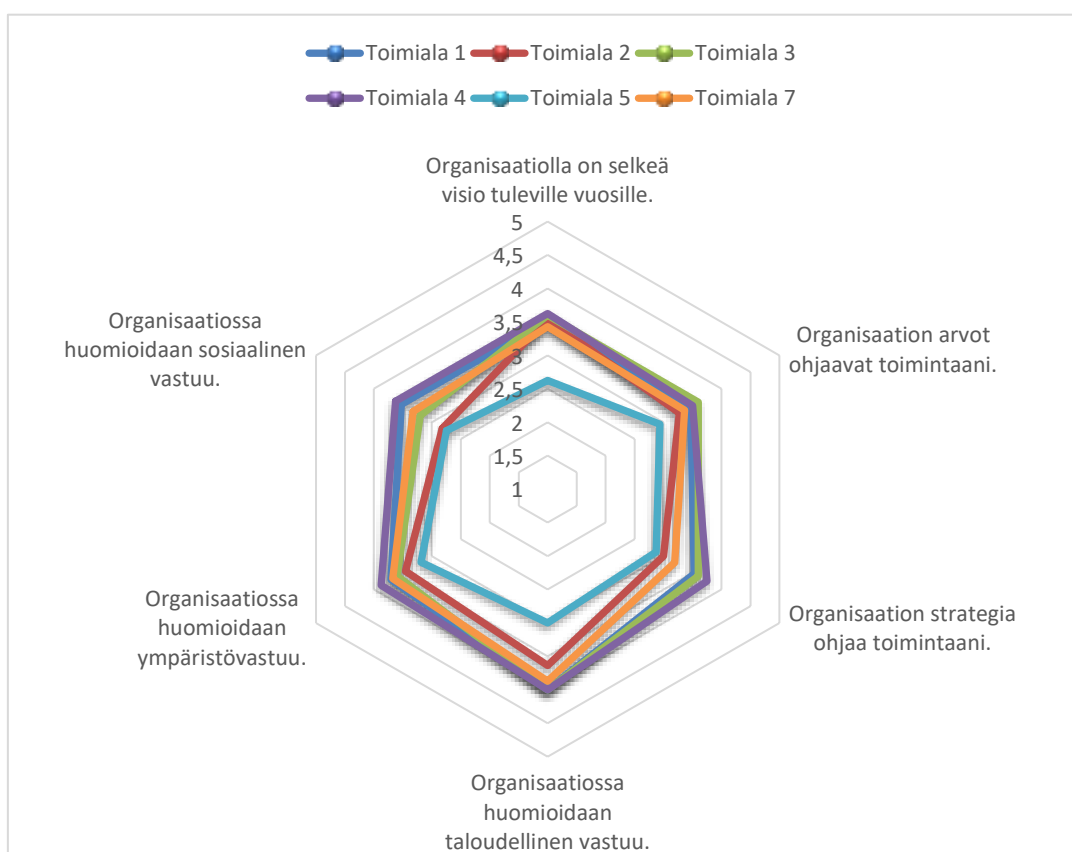
Kuva 60. Toimialakohtaisia eroja mm. esimiestyöskentelyyn liittyen. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



Yritys X:n visioon, arvoihin, strategiaan ja vastuullisuuteen liittyvissä väittämässä Toimialan 5 vastaajat olivat selvästi eri mieltä muiden toimialojen vastaajien kanssa. Nämä teemat ovat merkityksellisiä niin sisäisen kuin ulkoisenkin työnantajakuvan näkökulmasta. Rantanen

(2019c) avaa blogissaan sitä, mitä parhaat osaajat odottavat työnantajiltaan ja viittaa Mark Millerin kirjaan Talent Magnet (2018), jossa kerrotaan Millerin tekemän tutkimuksen tuloksista. Millerin tutkimuksen mukaan esiin nousi kolme asiaa, joita parhaat osaajat etsivät ja yksi näistä asioista on ”Isompi missio”. Isompi missio tarkoittaa, että yrityksellä on kirkas visio ja missio, joka puhuttelee osaajaa. Parhaat osaajat etsivät työnantajaa, jonka tulevaisuuden suunta on samaistuttava, uskottava ja jonka eteen he haluavat tehdä töitä. (Rantanen, 2019c) Näin ollen on tärkeää kaikkien toimialojen mutta erityisesti toimialan 5 nykyisten työntekijöiden sekä yrityksen tavoittelemien potentiaalisten osaajien näkökulmasta, että visioon, arvoihin ja vastuullisuuteen liittyviä asioita onnistutaan tuomaan paremmin osaksi työntekijöiden arkea sekä osaksi viestintää myös ulospäin.

Kuva 61. Toimialakohtaisia eroja visioon, arvoihin, strategiaan ja vastuullisuuteen liittyvissä väittämissä. (1=täysin eri mieltä, 5=täysin samaa mieltä)



6.2 Ulkoinen työnantajamielikuva Yritys X:ssä

Ulkoista työnantajamielikuvaa peilataan tutkimuksen tuloksiin sen verran, että tarkastellaan muutamia teemahaastatteluissa sekä kyselytutkimuksessa esille nousseita asioita.

Ensimmäisenä Yritys X:n tunnettuus työnhakijoiden keskuudessa. Kaikki haastateltavat teemahaastatteluissa nostivat esille sen, että työnantajakuva rekrytoinneissa on noussut siten esille, että Yritys X:ää ei tunneta työnhakijoiden keskuudessa. Näitä kokemuksia puoltaa myös Yritys X:n alkuvuonna 2020 teettämä ulkoinen tunnettuus -tutkimus, jossa selvisi, että tähän tutkimukseen osallistuneista (n=110) vain 3 prosenttia muisti Yritys X:n nimeä ilman auttamista eli spontaanisti. Vastaajien keskuudessa autettu tunnettuus hieman parani, jolloin 40 prosenttia muisti yrityksen nimeä. Tiedusteltaessa heiltä, jotka tunsivat Yritys X:n nimeä, voisivatko harkita työskentelyä ko. yrityksessä, vastaajista 59 prosenttia voisi harkita Yritys X:ää työpaikkana. Tämä oli verrokkiyrityksiin verrattuna toiseksi korkein tulos, joka puolestaan tukee teemahaastatteluissa HR:n edustajan arviota siitä, että Yritys X:n maine olisi neutraali/lievästi positiivinen eikä työnantajakuvaan liity negatiivisuutta. Lisäksi ulkoisessa tunnettuus -tutkimuksessa kysyttäessä ”Miksi voisit harkita seuraavia toimijoita työpaikkana?”, Yritys X:n kohdalla nousi esiin samoja asioita, kuin tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyssä sisäisessä työnantajamielikuva -tutkimuksessa. Ulkoisessa tunnettuus –tutkimuksessa esille nousseet asiat olivat: ei negatiivista mielikuvaa yrityksestä, turvallinen ja luotettava sekä hyvä sijainti. Lisäksi ulkoisessa tunnettuus -tutkimuksessa vastaajat kuvailivat Yritys X:ää tässä kohtaa myös sanalla tunnettu, vaikka seuraavassa kysymyksessä ”Miksi et harkitsisi Yritys X:ää työpaikkana?”, vastaajat vastasivat, että ei tunne yritystä tarpeeksi hyvin.

Ulkoisessa tunnettuus –tutkimuksessa vastaajilta kysyttiin myös ”Mitä asioita arvostat työpaikassa erityisesti?”, johon enemmistö, 75 prosenttia vastaajista, kertoi arvostavansa palkkaa, 66 prosenttia vastaajista kertoi arvostavansa työpaikan sijaintia, 55 prosenttia kertoi arvostavansa oman osaamisen hyödyntämistä ja 52 prosenttia arvostavansa oppimismahdollisuuksia. Myös tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksessa kysyttäessä ”Mitkä asiat ovat tärkeimpiä työelämässä?”, vastaajat nostivat sijalle kolme palkan ja sijalle viisi oppimismahdollisuudet. Yritys X sai myös hyvät arviot sisäisessä työnantajamielikuva -tutkimuksessa sijaintiin liittyvässä väitteessä, jossa yhteensä 83,7 prosenttia vastaajista oli melko samaa tai täysin samaa mieltä, että Yritys X sijaistee hyvällä paikalla. Yritys X:n

työntekijät oli myös yhteensä 86,7 prosenttisesti melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että oman työn kautta on mahdollisuus oppia uutta. Ja väitteen ”Pystyn hyödyntämään työssäni kaikkea osaamistani” kanssa melko samaa tai täysin samaa mieltä oli 71,1 prosenttia Yritys X:n vastaajista. Palkan suhteen Yritys X:n vastaajista yhteensä noin puolet olivat melko samaa mieltä (44 %) ja täysin samaa mieltä (13 %) siitä, että saavat työstään kilpailukykyistä palkkaa. Näin ollen tästä voisi poimia asioita, joita sekä Yritys X:ssä työskentelevät, että potentiaaliset työntekijät arvostavat, ja tuoda näitä paremmin esille sekä rekrytointiviestinnässä kuin muussakin työnantajakuvaan liittyvässä viestinnässä.

Ulkoisessa tunnettuus – tutkimuksessa Yritys X:n entuudestaan tuntevat potentiaaliset työntekijät (n=33) liittivät Yritys X:ään brändiatribuutteina kotimaisuuden ja monialaisuuden. Samat adjektiivit nousivat esille myös sisäisessä työnantajamielikuva – tutkimuksessa, monipuolisuuden saadessa eniten mainintoja ja kotimaisuuden kolmanneksi eniten kysyttäessä millainen henkilö Yritys X olisi, jos se olisi henkilö. Ulkoisen tunnettuus – tutkimuksen ja teemahaastatteluiden pohjalta voidaan todeta, että Yritys X:llä on työnantajamielikuvan suhteen töitä tehtävänä, eli tietoisuuden lisäämiseen potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa tulisi laatia pitkäjänteinen suunnitelma.

6.3 Työnantajakuva ja rekrytointi Yritys X:ssä

Tässä tutkimuksessa teemahaastatteluiden avulla etsittiin tietoa siitä, miten Yritys X:ssä huomioidaan työnantajakuvaan liittyviä seikkoja rekrytoinneissa tällä hetkellä.

Teemahaastatteluissa kartoitettiin myös sitä, miten rekrytointiprosessin eri vaiheet ovat nousseet esille työnantajakuvan näkökulmasta sekä miten sisäisen työnantajamielikuva – tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Lisäksi sisäisen työnantajamielikuva -kyselyn avulla saatiin tietoa rekrytointinäkökulmasta työpaikkailmoittelun ja rekrytointimarkkinoinnin kanaviin.

Seuraavissa kappaleissa on käyty tarkemmin läpi esille tulleita asioita rekrytointiprosessin eri vaiheista ja teoriaan peilaamisen kautta esitetty kehitysehdotuksia Yritys X:lle. Yleisesti voidaan todeta, että työnantajakuvallisia asioita huomioidaan tällä hetkellä jonkin verran Yritys X:n rekrytoinneissa. Tutkijan saaman käsityksen mukaan kuitenkin tekeminen on pitkälle riippuvaista rekrytoivasta esimiehestä ja hänen panostuksestaan hakijakokemukseen

ja työnantajakuvan välittämiseen, ilman että organisaatio olisi linjannut rekrytoineihin yleisiä ja yhteisiä periaatteita. Tutkija ehdottaa, että Yritys X:ssä ryhdyttäisiin tekemään hakijakyselyitä, joiden perusteella rekrytointiprosessia ja hakijakokemusta sekä näiden kautta välittyvää työnantajakuvaa pystyttäisiin arvioimaan paremmin. Samaa esitti myös Toimialan 7 esimies teemahaastatteluissa. Hakijakyselyn avulla saataisiin tietoa siitä, miten kehitystoimenpiteitä olisi hyvä priorisoida ja saadun tiedon perusteella pystyttäisiin asettamaan tavoitteita toiminnalle.

6.3.1 Hakijakokemus

Rekrytoinneista ja työnantajakuvasta puhuttaessa hakijakokemus nousee esille nopeasti. McCarthyn ym. (2018) mukaan organisaatiot, jotka huomioivat laadukkaan hakijakokemuksen, todennäköisemmin houkuttelevat, kiinnostavat ja tavoittavat huippuosaajia. McCarthyn ja kumppaneiden (2018) vuonna 2017 tekemän selvityksen mukaan, puolestaan huono hakijakokemus valintaprosessissa laskee organisaation houkuttelevuutta, vähentää henkilön aikomuksia suositella yritystä muille, sekä laskee hakijan taipumusta vastaanottaa tarjottua työpaikkaa. Rantanen (2019a) toteaa, että rekrytoinnin ja hakijakokemuksen tulisi kuulua modernin kasvuyrityksen prioriteetteihin ja yrityksen tulisi välittää siitä, minkälaisen mielikuvan ja maineen se jättää jälkeensä rekrytointiprosesseissaan. Selvää on, että mitä useammin yritys tarjoilee huonoja hakijakokemuksia, tulevat ne vaikuttamaan negatiivisesti yrityksen tulevaisuuden rekrytointeihin. Rantanen (2019a) pohtii, että halutessaan yritys voi rakentaa hakijakokemuksesta itselleen vahvuuden, joka erottaa sen kilpailukentästä. Hän uskaltautuu väittämään myös, että paljon rekrytoiva yritys voi rakentaa tuloksellisesti omaa työnantajakuvaansa tai työnantajabrändiä jopa pelkästään hakijakokemuksiin panostamalla.

Teemahaastatteluissa saadun tiedon perusteella hakijakokemus miellettiin hyvin pitkälle samaksi asiaksi kuin hakijaviestintä sen jälkeen, kun hakemus on vastaanotettu. Hakijaviestintä on erityisen kriittinen osa hakijakokemusta ja sillä voidaan vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti syntyvään hakijakokemukseen, mutta hakijakokemus koostuu koko rekrytointiprosessin aikaisista kohtaamista, yleensä alkaen työpaikkailmoituksesta (Launonen, 2017). Rekrytointien yhteydessä viestintään kuuluu työpaikkailmoituksen lisäksi työnhakijan verkosta löytämät lisätiedot, materiaalit, ohjeet ja muiden kokemukset sekä

hakijoille kohdennettu viestintä ja osalle hakijoista henkilökohtainen viestintä (Rantanen, 2020b).

Toivola (n.d.) selventää hakijakokemuksen viittaavan siihen, millainen tunteiden ja ajatusten kokonaisuus syntyy työpaikkaa hakevalle henkilölle osallistuessaan jonkun organisaation rekrytointiprosessiin. Toivola (n.d.) kannustaa hakijakokemuksen kehittämiseen ja johtamiseen, jos yritys haluaa parantaa sen mainetta työnantajana. Organisaatioiden tulisi hakijakokemuksen kehittämiseksi tunnistaa kipupisteitä nykyisessä rekrytointiprosessissa ja sopia toimenpiteistä näiden ongelmien ratkaisemiseksi. Toivola (n.d.) opastaa myös hakijakokemuksen johtamisessa, jolla tarkoitetaan hakijakokemukseen liittyvien tavoitteiden asettamista, tavoitteisiin tähtäävien toimenpiteiden valmistelua ja toteuttamista sekä tavoitteiden saavuttamisen ja muutoksen seuranta.

Teemahaastattelussa Toimialan 7 esimies toi esille hakijoille suunnatun kyselyn, jonka avulla selvitettäisiin hakijakokemusta ja saataisiin tämän kautta nousemaan asioita, joita olisi tarpeen kehittää rekrytointiprosesseissa. Toivola (n.d.) ohjeistaa, että vastausten kerääminen kannattaa aloittaa välittömästi, ellei niin jo yrityksessä tehdä. Hakijoille suunnatun kyselyn avulla todennäköisesti hahmotettaisiin rekrytointiprosessin eri vaiheita paremmin ja saataisiin todellista tietoa hakijakokemuksen kehittämisen tueksi. Toivola (n.d.) neuvoo, että kyselyn avulla olisi hyvä saada tietoa pitkän aikavälin kehityksestä ja tämä onnistuu sisällyttämällä kyselyyn jokin numeerinen arvo, jonka kehitystä seurataan (esim. NPS tai 1-5). Ensimmäisen kyselyn tulos antaa lähtötason, jolle voidaan asettaa tavoitteita tulevaisuudessa.

Yritys X ei ole tällä hetkellä kovinkaan tunnettu haluttujen osaajien keskuudessa, joten tuottamalla odotukset ylittäviä hakijakokemuksia sillä olisi mahdollisuus erottautua kilpailijoista. Työnantajamielikuvan tai työnantajabrändin rakentaminen on pitkäjänteistä tekemistä, ja tulokset näkyvät vasta pidemmän ajan kuluttua, mutta hakijakokemuksiin panostamalla Yritys X pääsisi nopeammin luomaan suhdetta potentiaalisiin osaajiin. Tuottamalla odotukset ylittäviä hakijakokemuksia, todennäköisesti saataisiin huomiota myös sosiaalisessa mediassa, jolloin vaikutukset näkyisivät myös laajemmin ja vaikuttaisivat suoraan Yritys X:n työnantajakuvaan. Tulee kuitenkin huomioida, että Yritys X:ssä on monenlaisia toimialoja ja näin ollen myös halutut osaajakohderyhmät ovat erilaisia.

Rekrytoinnin kohderyhmän mukaan tulee tarkastella riittääkö pelkkä hakijakokemuksiin panostaminen. Muutamissa yrityksen tavoittelemisissa osaajakohderyhmissä on selkeästi tekijöistä pulaa, joten pelkkä hakijakokemuksiin panostaminen ei ole todennäköisesti kaikille toimialoille soveltuva keino, vaan lisäksi tarvitaan muita panostuksia työnantajakuvan tai –brändin rakentamiseen.

6.3.2 Työpaikkailmoitus

Teemahaastattelussa nousi esille, että sisäisen työnantajamielikuva -tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää myös työpaikkailmoituksia laadittaessa. Kyselyssä työntekijöiden esille tuomia työpaikan vahvuuksia voisi kuvata jo työpaikkailmoituksessa, pohtivat haastateltavat. Toimialan 1 esimies toi esille, että heidän rekrytoinneissaan on pyritty kuvaamaan mahdollisimman hyvin aitoa ja rehellistä kuvaa avoimesta tehtävästä ja työpaikasta eikä maalailta vaikutelmaa jostakin, mikä ei pidä paikkaansa. Toimialan 1 esimies ideoi teemahaastattelussa myös, että ilmoituksessa kerrottujen asioiden tueksi ja todentamiseksi voisi olla videomateriaalia heidän tavastaan tehdä työtä. Hän jatkaa, että tämän avulla voitaisiin hakijoille kertoa, että se mitä työpaikkailmoitukseen on kirjoitettu, pitää yrityksessä todella paikkansa eikä ole vain jotakin keksittyä. Tutkija on samaa mieltä ja videoiden avulla tavoiteltujen osaajien huomio saatettaisiin voittaa paremmin kuin pelkän työpaikkailmoituksen kautta. Myös erottautumista kilpailijatyönantajista voitaisiin tehdä työpaikkailmoittelun yhteydessä videoilla.

Suuri työnhakijatutkimus 2020 vahvistaa sen, että työpaikkailmoituksella on merkittävä rooli työnantajakuvan muodostumisessa. Kysyttäessä työnhakijoilta mitkä asiat vaikuttavat eniten mielikuvaasi työnantajasta, vastaajat kertovat 62 prosenttia enemmistöllä sen olevan työpaikkailmoituksen selkeys. Työpaikkailmoituksella tulee siis kertoa selkeästi siitä, mitä yritys on etsimässä ja mitä tarjoamassa. Jotta hakija intoutuu hakemaan työpaikkaa, hänen täytyy tietää, millaista työtä on hakemassa. (Studentwork, 2019) Työnhakijalle on tultava ilmoitusta lukiessaan sellainen olo, että hän haluaa työskennellä juuri tässä yrityksessä ja juuri kyseisessä tehtävässä. Työpaikkailmoituksen perusteella ehdokkaassa on herättävä tunne, että organisaatio etsii juuri minua. (Villa, 2019) Näin ollen olisi todennäköisesti hyvä pysähtyä tutkimaan tarkemmin myös Yritys X:n työpaikkailmoituksia. Välittykö niiden

kautta sellaista mielikuvaa, jota Yritys X haluaa viestittää ja ennen kaikkea välittykö niiden kautta sitä tietoa, jota tavoitellut osaajat haluavat tietää?

Työpaikkailmoituksia laadittaessa olisi alkuun selvitettävä, mitä asioita kohderyhmään kuuluvat osaajat toivovat saavansa lukea ilmoituksissa. Ennen ilmoituksen kirjoittamista olisi hyvä ymmärtää millainen informaatio olisi heille hyödyllistä ja mikä saisi heidät jättämään hakemuksensa. Kun nämä asiat ovat tiedossa ja asiaa on kysytty riittävän suurella otannalla, palvelaan juuri sitä hakijakuntaa, joiden joukosta organisaatio haluaa löytää uuden työntekijän. (Ahlroth 2017, s. 148) Työpaikkailmoituksessa kannattaa panostaa työpaikan myymisessä hakijan tarpeiden ja toiveiden näkökulmaa. Ilmoituksessa kannattaa kertoa miksi juuri tähän yritykseen kannattaa hakea ja avata organisaation missiota, kulttuuria, arvoja, kehitysmahdollisuuksia, yrityksen suomia vapauksia, etuja ja muita vastaavia asioita, joilla erottaudutaan positiivisesti työnantajakentässä. Kuitenkin ilmoituksessa kerrottavien asioiden tulee olla totta eikä turhia lupauksia kannata tehdä. (Salli & Takatalo, 2014, s. 25-26) Näin ollen tutkijan mielestä myös työpaikkailmoitusten sisällön kehitystyössä voisi toimia apuna hakijakokemuskysely sekä sisäisen työnantajamielikuva –tutkimuksen esille tuomat tiedot. Lisäksi selvitystyötä tulisi tehdä siitä, mitä kunkin Yritys X:n toimialan tavoittelemat osaajat haluavat tietää harkitessaan työpaikan vaihtoa.

Sisäisen työnantajamielikuva -tutkimuksen kautta pyrittiin henkilöstöltä selvittämään myös työpaikan etsimisen kanavia, joista voitaisiin päätellä missä kanavissa työpaikkailmoittelua kannattaa hoitaa. Joitakin eroja oli nähtävillä eri toimialojen työntekijöiden käyttämissä työnhaun kanavissa. Vastausten perusteella Yritys X:n omiin internetsivuihin kannattaisi panostaa sekä LinkedIn:iin. Myös tämä voisi olla asia, jota kannattaisi selvittää vielä tarkemmin esimerkiksi hakijakokemuskyselyssä. Mistä hakijat ylipäätään löysivät työpaikkailmoituksen ja mikä olisi heille mieluinen väylä? Passiivisten työnhakijoiden tavoittaminen ei onnistu työnhakuportaaleista, joten sosiaalisen median kanavat tulee ottaa huomioon tässä. Kyselyssä selvisi, että Yritys X:n kyselyyn vastanneet käyttävät eniten Facebookia, (n=105), toiseksi eniten LinkedIniä (n=81), kolmanneksi eniten Instagramia (n=72). Nämä vastaukset olisi hyvä ottaa huomioon, kun pohditaan sekä rekrytointeihin että työnantajakuvan viestimiseen käytettäviä kanavia.

Kuva 62. Yritys X:n työntekijöiden käyttämät kanavat työpaikan etsimisessä.



6.3.3 Rekrytointimarkkinointi

Teemahaastattelussa rekrytointimarkkinointi nousi esiin erityisesti Toimialan 1 esimiehen toimesta. Hänen kokemuksensa mukaan Yritys X:ssä ja heidän rekrytoinneissaan tulisi panostaa juuri rekrytointimarkkinointiin. Haastattelussa viitattiin myös useaan otteeseen Yritys X:n urasivuihin ja niiden hyödynnettävyyteen niin rekrytoinneissa kuin työnantajakuvan rakentamisessakin. Kaikki vastaajat kokivat myös, että kyselystä saatua dataa voisi jalostaa Yritys X:n urasivuille ja uratarinoihin. Heidän mielestään voisi tuoda esille tarkemmin esimerkiksi millaisissa tiimeissä työtä tehdään ja miksi työntekijät kokevat oman työnsä merkitykselliseksi. Näiden asioiden pohjalta voitaisiin Yritys X:ssä tehdä myös rekrytointimarkkinointia, sillä tänä päivänä ei enää riitä pelkkä työpaikkailmoituksen julkaisu. Etenkään passiiviset työnhakijat eivät selaa työnhakuportaaleja, heidän huomionsa pitää voittaa esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnilla.

Rekrytointimarkkinointi ja siihen liittyvät toimenpiteet tukevat työnantajakuvan rakentamista ja vaikuttavat työnhakijoille syntyvään työnantajakuvaan. Kuitenkin työnantajabrändistrategia on eri asia kuin rekrytointimarkkinointistrategia.

Työnantajabrändistrategian avulla pyritään erottautumaan muista vastaavanlaisista yrityksistä. Sen tehtävänä on kertoa mm. miksi organisaatio on olemassa ja miten siellä asiakaslupausta lunastetaan. Rekrytointimarkkinointistrategian tavoitteena on synnyttää tietoisuus organisaation tavoittelemien osaajien keskuudessa siitä, millainen ko. yritys on

työpaikkana ja –yhteisönä. Tietoisuuden synnyttyä, rekrytointimarkkinoinnin tehtävänä on kuljettaa hakijaa kohti hakemuksen jättämistä. (Rantanen, 2018b) Mikäli organisaatiossa on mahdollista, kannattaa yhteistyötä tehdä markkinointi- ja viestintähenkilöstön kanssa. Usein yrityksen markkinointi- ja viestintäosastolla on hallussaan kanavat, joita myös rekrytoinneissa voidaan käyttää, kuten organisaation verkkosivut, blogi, some-kanavat, sähköposti sekä lisäksi heillä on käytössään erilaiset mainontakeinot. Todennäköisesti markkinointiosastolla osataan auttaa myös verkkoanalytiikan kanssa sekä kohderyhmien tehokkaassa tavoittamisessa, viestin kirkastamisessa, erilaisten sisältöjen laadinnassa ja tarinankerronnassa. (Väänänen, 2019) Sisältömarkkinoinnilla voidaankin vaikuttaa erinomaisesti myös työnantajakuvaan, kun tuotetaan yrityksen tavoittelemille osaajille ja potentiaalisille työnhakijoille monipuolista sisältöä. Sisältöä voidaan tuottaa videoina, kuvina ja esim. blogiteksteinä. (Kuntarekry, 2019b)

Rekrytointimarkkinoinnin yhteydessä organisaation urasivut ovat siis yksi väylä, jota kannattaa pysähtyä pohtimaan. Yritys X:n urasivujen hyödynnettävyys nousi teemahaastatteluissa esille kaikkien haastateltavien toimesta ja tutkija on samaa mieltä, että urasivuja tulisi tarkastella siitä näkökulmasta, löytyykö sieltä potentiaalisia hakijoita kiinnostavaa tietoa. Sisäisen työnantajamielikuva –tutkimuksen perusteella saatua tietoa työntekijäkokemuksista voisi tuoda esille Yritys X:n urasivuille, jolloin saataisiin uskottavuutta siellä työnantajasta todettuihin asioihin. Urasivujen kautta olisi myös oiva mahdollisuus esitellä organisaatiokulttuuria, meneillään olevia muutoksia toiminnassa ja saada mahdollisesti potentiaaliset osaajat kiinnostumaan yhtiöstä. Vinkkejä sisältöihin voisi saada sisäisessä työnantajamielikuva –tutkimuksessa esille tulleista asioista, kuten mitkä asiat tuovat Yritys X:n työntekijöille iloa ja inspiraatiota työssään sekä vastaajien kertomista aiheista, jotka saavat heidät pysähtymään ja lukemaan juttuja esim. sosiaalisessa mediassa. Sisäisestä työnantajamielikuva –tutkimuksesta selvisi, että melkein kaikkien toimialojen vastaajat etsivät työpaikan vaihtoa harkitessaan tietoa palkkaavasta yrityksestä heidän internetsivultaan, joten olettaa voidaan, että näin tekevät myös Yritys X:stä kiinnostuneet työnhakijat. Lisäksi Yritys X voisi pohtia onko sillä enemmän tarvetta urasivuille vai rekryisivuille. Vai tulisiko töihin meille –sivujen kattaa sekä urasivuille että rekryisivuille tyypillisiä piirteitä? Tutkija on myös samaa mieltä Toimialan 1 esimiehen kanssa, joka esittää, että kullakin toimialalla tulisi olla omat ura/rekryisivut alasuuna Yritys X:n urasivuilla, joille voisivat rakentaa tietoa ja tuoda materiaalia juuri meneillään olevia rekrytointeja ja omia

kohderyhmiään ajatellen. Kullakin Yritys X:n toimialalla on omat erityiset kohdeyleisönsä, joita tavoittelevat rekrytoinneissaan. Toivola (2019b) ohjeistaa, että työnantajakuvan kehittäminen aloitetaan kohderyhmän tai -ryhmien määrittelyllä. On tärkeää ymmärtää, ketkä ovat niitä henkilöitä ja osajia, joita on tarkoitus puhutella. Määrittelyssä avainasemassa on niiden henkilöiden poisrajaaminen, jotka eivät ole strategisen työnantajakuvatyön ensisijainen kohdejoukko. Jos tätä määrittelyä ei tehdä, on vaarana, että yritetään tehdä kaikille kaikkea, jolloin lopputuloksena on ketään puhuttelematonta tekemistä.

Rekrytointimarkkinoinnin ideana on tuoda esille työnhakijoiden tarpeita vastaavia ja työelämän päätöksentekoon vaikuttavia asioita. Tämä näkökulma mielessä yrityksen kannattaa kertoa itsestään rekrytointimarkkinoinnin keinoin. Toisin sanoen rekrytointiviestinnässä tulisi kiinnittää huomiota siihen, ettei yritys päädy kertomaan vain itsestään ja tarpeestaan yrityksenä vaan työnhakijan näkökulmasta ajateltuna, millaisen työelämäratkaisun avoin työpaikka hänelle tarjoaa. Jotta tämä onnistuu, tulee tietää rekrytoinnin kohderyhmä ja tuntea heidän työelämätarpeensa sekä -haasteet. Kun osaajan huomio on saatu ja hän tekee hakupäätöstä, tulee rekrytointimarkkinoinnin ohjata toimintakehottein hakijaa kohti hakemuksen jättämistä. Rekrytointimarkkinoinnin onnistumista auttaa, jos yritys on tehnyt tietoista ja systemaattista työnantajakuvan tai -brändin rakentamista, sillä erottuakseen muista kilpailijayrityksistä, ei välttämättä riitä, että rekrytointimarkkinointia tehdään vain silloin kun on tarve rekrytoida. (Laaksonen, 2018)

Rekrytointimarkkinointia tarvitaan Yritys X:ssä, jotta pystyttäisiin tavoittamaan parhaat ja halutut osaajat, koska yritys ei ole niin tunnettu, että sillä olisi jo valmiiksi rekryliidejä. Rekrytoivan esimiehen kannattaisi tehdä yhteistyötä markkinointitiimin kanssa ja suunnitella markkinoinnilliset toimenpiteet ja sisällöt jo hyvissä ajoin ennen varsinaista hakuaikaa. Apua rekrytointiviesteihin ja sisältöihin pyrittiin kartoittamaan myös kyselytutkimuksen kautta. Yritys X:n työntekijöiltä tiedusteltiin millainen sisältö sosiaalisessa mediassa saa heidät pysähtymään ja lukemaan postauksia sekä lisäksi vastaajat saivat antaa sisältöehdotuksia hr-markkinointiin. Selvästi eniten ehdotettiin ura- ja työntekijätarinoita sekä projektien esittelyitä. Myös oman osaamisen kehittämiseen liittyviä juttuja vastaajat pitivät mielenkiintoisina. Tarinat ja asiantuntijablogit nousivat myös esiin sekä laadukkailla kuvilla mainittiin olevan merkitystä aiheen äärelle pysähtymisessä sosiaalisessa mediassa. Lisäksi

juttujen toivottiin olevan monissa kommenteissa aitoja, hyvänmielen juttuja, iloisia, yllätyksellisiä, positiivisia, inspiroivia, ei tekopirteitä, rehellisiä, lyhyitä ja napakoita.

6.3.4 Hakeminen tehtävään, hakijaviestintä ja haastattelu

Hakijakokemuksen kannalta olennaista rekrytointiprosessissa on myös se, miten avointa tehtävää haetaan. Teemahaastatteluissa **hakeminen tehtävään** nousi esille ainoastaan Toimiala 7 esimiehen haastattelussa, jossa hän kertoi kokeilleensa ulkoisen yhteistyökumppanin kanssa rekrytointia ja heidän tarjoamaa järjestelmää. Siinä hakija oli vastannut kysymyksiin ja saanut tulokseksi vastauksen, esim. sovellut hyvin tehtävään, jonka jälkeen hakijalta oli tiedusteltu, haluaako jättää hakemuksen tai yhteystiedot, jotta häneen voidaan olla yhteydessä. Toimialan 7 esimies toi esille hakijakyselyiden aloittamisen teemahaastatteluissa ja tämän avulla Yritys X voisi saada tietoa myös omista hakumenettelyistään. Onko niissä hakijoiden näkökulmasta kehitettävää vai toimiiko nykyiset menettelyt hyvin? Rantanen (2019b) toteaa, että mikäli hakemisesta tehtävään on siis tehty vaikeaa, voi hyvin olla, että hakija jättää hakemisen kesken ja siirtyy seuraavan häntä kiinnostavan työpaikkailmoituksen pariin. Jotta näin ei tapahtuisi, työnantajan tulee poistaa hakemisen esteitä ja varmistaa hakukokemuksen onnistuminen. Etenkin jos kyseessä on ala, jossa on osaaajapulaa.

Hakijaviestintä nousi keskusteluihin kaikkien haastateltavien toimesta ja etenkin Toimialalla 1 hakijaviestintään on panostettu. HR:n edustaja totesi haastatteluissa, että tällä hetkellä on kiinni rekrytoivasta esimiehestä itsestään, kuinka paljon hän laittaa aikaa hakijaviestintään ja miten hän sitä hoitaa. Jos Yritys X päättäisi, että se haluaa erottautua kilpailijoista hakijakokemuksiin panostamalla ja tätä kautta rakentaa työnantajakuvaansa, hakijaviestintä olisi yksi kriittisimmistä kohdista, joita tulisi tarkastella. Mostercafé (2017) blogissa muistutetaan, että rekrytointiprosessissa kommunikaatiolla on iso merkitys, joten hakijaviestintää on hyvä suunnitella jo etukäteen ja siihen on hyvä varata aikaa ja resursseja. Jos rekrytointiprosessiin osallistuu useita henkilöitä, on hyvä sopia etukäteen, kuka on vastuussa viestinnästä prosessin aikana. Hakijaviestintä mielletään usein yksisuuntaiseksi viestinnäksi, joka tapahtuu työnantajan toimesta. Hakijoille kannattaa kuitenkin antaa yhteystiedot, josta hekin voivat kysyä lisätietoja koko prosessin ajan. Esim. tiimiesimies osaa varmasti parhaiten kertoa sekä työtehtävästä että työkuultuurista. Hakijoiden lisäkysymyksiin

tulisi suhtautua myönteisesti ja nähdä ne tilaisuutena kartoittaa potentiaalisia hakijoita sekä markkinoida yritystä työnantajana.

Yritys X:ssä hakijakyselyn avulla voisi kartoittaa tilannetta myös hakijaviestintään liittyen ja saadun palautteen perusteella mahdollisesti suunnata huomiota sen kehittämiseen. Käytössä olevaan rekrytointijärjestelmään kannattaisi tallentaa jo valmiiksi viestipohjia, joiden avulla viestintä rekrytoinnin aikana helpottuisi ja hieman nopeutuisi. Hakijaviestintään liittyen Yritys X:n kannattaisi linjata periaatteet, joita tulisi noudattaa kaikilla toimialoilla. Esimerkiksi hakemuksen vastaanottamisesta viesti viipymättä sisältäen tietoa rekrytoinnin etenemisen aikataulusta, viikoittain tilannetiedotusviesti, rekrytoinnista karsiutuneille viesti viipymättä, ei vasta hakuajan päätyttyä, haastattelussa käyneille ei jatkoon -valituille puhelinsoitto palautteineen sekä lisäksi voisi sopia myös viestien sävystä ja persoonallisesta otteesta. Parhaimpia käytäntöjä ja persoonallisia viestisisältöjä ja vinkkejä kannattaisi esimiesten kesken vaihtaa aika ajoin.

Työnhakijoiden **haastattelut** nousivat teemahaastatteluissa esille kaikkien haastateltavien toimesta. HR:n edustaja näkisi niissä kehittämisen paikkaa siten, että haastatteluja per rekrytointi tehtäisiin esimiehen ja hr:n toimesta sekä lisäksi olisi tekninen haastattelu. Hänellä on tästä hyvät kokemukset ja tämä varmistaisi objektiivisen näkemyksen kandidaatista. Toimialan 7 esimies koki, että myös haastatteluissa voisi tuoda esille sisäisessä työnantajamielikuva -tutkimuksessa ilmenneitä tuloksia työnantajasta, erityisesti vahvuuksia. Hän näkisi, että haastatteluissa työnantajaa voisi esitellä ”Tätä meidän työntekijämme ovat mieltä meistä työnantajana” –tyyppisesti. Toimialan 1 esimies kertoi, että ovat saaneet hyvää palautetta haastatteluista työnhakijoilta, eikä näin ollen näe tämän olevan kehitettävien asioiden listalla kärjessä.

Työhaastattelun myötä hakijan kokemukset yrityksestä ja siitä työnantajana lisääntyvät. Onnistuneella työhaastattelulla on rekrytoinnin onnistumisen lisäksi myös suuresti vaikutusta työnantajakuvaan ja hakijakokemukseen. Haastattelutilanteessa sekä työnantajan että työnhakijan on tarkoitus tehdä arviointia siitä, sopivatko he toisilleen. Eli työnantajan lisäksi myös hakija haluaa selvittää soveltuvuuttaan tehtävään, työympäristöön ja yritykseen. Jotta jokaiselle haastateltavalle pystytään jättämään hyvä hakijakokemus, on kaikkiin haastateltuihin henkilöihin, myös ei-valittuihin, oltava henkilökohtaisesti yhteydessä.

Haastattelun jälkeen sähköpostilla lähetetty ”valitettavasti et tullut valituksi tehtävään”- viesti ei saa aikaan hyvää hakijakokemusta eikä näin ollen synnytä hyvää työnantajakuva. Hakijat kaipaavat palautetta suoriutumisestaan ja tietoa valintaan johtaneista perusteista. Tämän keskustelun aikana välitetään hakijalle tunne ja tieto siitä, että häntä ja hänen aikaansa ja kiinnostustaan yritystä kohtaan arvostetaan. (Eerikäinen, 2018) Yritys X:ssä haastatteluiden onnistumista ja niiden kautta välittyvää mielikuvaa tulisi selvittää lisää, jotta voidaan sanoa, onko niissä kehittämisen paikkaa. Myös tästä asiasta saataisiin lisätietoa hakijakyselyn avulla. Mikäli haastattelut nousisivat esille hakijoiden palautteissa kehittämisen paikkana, olisi selvää tietoa siitä, mitä asioita haastatteluissa tulisi mahdollisesti kehittää. Tutkijan näkemyksen mukaan myös haastatteluiden onnistumiset ovat tällä hetkellä rekrytoivan esimiehen varassa ja HR:n edustajan ehdotus teknisestä haastattelusta, esimieshaastattelusta sekä hr:n haastattelusta toisi laatua myös hakijoiden näkökulmasta katsottuna.

Rantanen (2019b) kertoo, että hänen yrityksessään lähetetään ohjeita haastatteluun sekä haastattelukysymykset hakijalle etukäteen, sillä onhan molempien etu, että haastatteluun valmistaudutaan puolin ja toisin. Mikäli tämän jälkeen hakija ei ole tutustunut kysymyksiin ja valmistautunut haastatteluun etukäteen, voidaan tästä päätellä hänen kiinnostuksestaan tehtävää kohtaan, hän jatkaa. Nykyaikainen ja moderni yritys haluaa työnhakijan onnistuvan työhaastattelussa ja näin varmistaa löytävänsä itselleen hakijoiden joukosta sopivimman. Tämä kuulostaa myös tutkijan mielestä nykyaikaiselta ja toimii apuna niin työnantajalle kuin hakijallekin välittäen samalla mielikuvaa yrityksestä, joka haluaa auttaa hakijaa onnistumaan haastattelutilanteessa. Lisäksi tällä tavoin haastatteluiden laatua ja onnistumista saataisiin todennäköisesti nostettua kaikilla toimialoilla Yritys X:ssä.

6.4 Työnantajakuvan rakentaminen Yritys X:ssä

Rantanen (2019g) neuvoo, että yrityksen tulee tunnistaa, tarvitseeko se avukseen työnantajamielikuvan kehittämistä vai työnantajabrändin rakentamista.

Työnantajamielikuvan kehittämisen hän näkee lisäävän yleisön tietoisuutta siitä, että tällainen yritys on olemassa ja sillä on työntekijöitä. Kun yritys lähtee kehittämään työnantajamielikuvaa, se haluaa kirkastaa valitsemaansa ydinsanomaa palkkaavana yrityksenä ja mahdollisesti muokata yleisöllä olevia virheellisiä käsityksiä ja mielikuvia

yrityksestä. Usein ydinsanomaa viestitään työnantajalupauksen muodossa.

Työnantajabrändin rakentamisella pyritään siihen, että organisaatio on vetovoimainen tarkkaan määritellyn kohdeyleisön silmissä, jolloin he seuraavat yritystä aktiivisesti, kuuntelevat yrityksen mielipiteitä ja näkemyksiä ja jakavat näitä eteenpäin omille verkostoilleen, puhuvat yrityksestä muille ja suosittelevat sitä tilaisuuden tullen. Ennen kaikkea vetovoimaisen työnantajabrändin seurauksena, kun kohdeyleisön osaajalle tulee työpaikan vaihto olennaiseksi, hän selvittää olisiko juuri tällä yrityksellä paikka auki tai saattaa ryhtyä vaihtamaan työpaikkaa vain siksi, että kyseisellä yrityksellä avautuu työpaikka hakuun. Rantanen (2019g) määrittelee, että työnantajabrändin rakentamisesta hyötyvät mm. sellaiset yritykset, joiden kilpailuetu nojaa koneiden ja laitteiden sijaan henkilöstön osaamiseen ja ammattitaitoon sekä yrityksen kasvukyky riippuu tietyn osaamisen hankinnasta. Puolestaan yritykset, joilla ei juurikaan ole näköpiirissä rekrytointeja tai yrityksen, jonka määrällisesti suuri rekrytointitarve muodostuu monesta eri osaajaprofiilista, ei välttämättä ole järkevää lähteä rakentamaan työnantajabrändiä. (Rantanen, 2019g)

Toivola (2019b) puolestaan puhuu rekrytointeihin vaikuttavasta strategisesta työnantajamielikuvan kehittamisestä. Rekrytointeihin vaikuttavalla strategisella työnantajakuvan kehittämällä pureudutaan siihen, saako yritys rekrytoitua sellaisia osaajia, joita se tarvitsee strategiansa toteuttamiseen. Hän tiivistää tästä näkökulmasta työnantajakuvan kehittämisen neljään vaiheeseen.

1. Kohderyhmän/kohderyhmien määrittely erityisellä tarkkuudella
2. Uskottavien, muista erottavien ja houkuttelevien ydinviestien määrittely kullekin kohderyhmälle
3. Selkeästi kohderyhmäsi liittyvien kumppanuuksien ja verkostojen hyödyntäminen
4. Organisaation nykyisten työntekijöiden osallistuminen ja jalkautuminen asiassa.

Tutkija näkee, että Yritys X:n tapauksessa, jossa toimialojen kohderyhmät eroavat toisistaan, hyötyisi se kaikkein eniten Toivolan esittämästä rekrytointeihin vaikuttavasta strategisesta työnantajamielikuvan kehittamisestä. Kullekin toimialalle tulisi määritellä kohderyhmät ja tämän tiedon valossa toimenpiteitä tulisi jatkossa suunnitella ja toteuttaa. Yritys X:n olisi hyvä määritellä työnantajalupauksensa ja johtaa siitä ydinviestit kullekin kohderyhmälle,

kuten Toivola (2019b) opastaa. Työnantajalupauksen tekemiseen apuja saa sekä sisäisen työnantajamielikuva- että Great Place to Work -tutkimuksen tuloksista.

Sisäisessä työnantajamielikuva -kyselyssä selvitettiin työntekijöiltä heidän ilon ja inspiraation kohteita nykyisessä työssä. Alla olevasta listasta ja sen aiheista voisi suunnitella työnantajakuvaan välittävää viestintää ja rakentaa pidennän aikavälin viestintäsuunnitelman tukemaan työnantajakuvaan. Kyselyn vastaukset lajiteltiin eri teemojen mukaan ja yli kymmenen mainintaa saivat seuraavat teemat, jotka tuottavat iloa ja inspiraatiota nykyisessä työssä:

1. Hyvät työkaverit ja –tiimit (35 mainintaa)
2. Uuden oppiminen (19 mainintaa)
3. Onnistumiset (18 mainintaa)
4. Tehtävien monipuolisuus (18 mainintaa)
5. Tyytyväiset asiakkaat ja asiakaspalvelu (16 mainintaa)
6. Palautteen saaminen (10 mainintaa ja vastauksissa viitattiin palautteen saamiseen sekä esimieheltä että asiakkailta).

Ahlroth (2017, s. 162) opastaa, että työnantajakuvan rakentaminen pitää olla yhden henkilön vastuulla mutta parhaimmassa tapauksessa koko tai ainakin osa henkilöstöstä toimii työntekijälähettiläänä ja sisällöntuottajana ja he tekevät sen mielellään ja yleästi työnantajaansa esitellen. Kun työntekijä on iloinen kuuluessaan työyhteisöönsä, hän on sisäisesti motivoitunut puhumaan työnantajastaan hyvää ja tällöin ei työnantajakuvan kirkastaminen jää enää yhden henkilön harteille, vaan siitä tulee tiimityötä läpi yksikkö- ja toimipisterajojen. Kaijala (2016, kappale 3.1) jatkaa, että yrityksen tulee tehdä kaikkensa, jotta se erottuu muista ja aivan olennaista on tekemisen säännöllisyys ja systemaattisuus. Lisäksi tulee mitata ja seurata tuloksia, sillä työnantajakuvan rakentaminen ei ole yksittäinen rekrytointikampanja vaan se on pitkäjänteistä tekemistä.

Edellä mainittujen ohjenuorien lisäksi tutkija uskoo Yritys X:n nostavan tunnettuuttaan jo pelkästään hakijakokemuksiin panostamalla ja tuottamalla odotukset ylittäviä hakijakokemuksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että lähdetään rakentamaan sellaisia

mielikuvia Yritys X:stä, jotka eivät pidä paikkaansa vaan keskittyään oikea-aikaiseen tekemiseen ja hakijakoita kunnioittaviin toimintamalleihin.

7 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä ja tehdyssä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää Yritys X:n sisäistä työnantajamielikuvaa sekä miten Yritys X:ssä huomioidaan rekrytointien aikana työnantajakuvan välittymiseen liittyviä asioita. Tutkijan oma mielenkiinto työnantajakuvan välittymiseen oli syntynyt jo useampi vuosi sitten ja kiinnostus selvittää, mistä työnantajakuvassa on kyse, mistä se koostuu ja kuinka sitä rakennetaan, ohjasi tämän opinnäytetyön tekemistä alusta asti. Teoriaosion työstämisen aikana tutkija sai vastaukset kaikkiin edellä mainittuihin asioihin ja oppi kuinka laajasta ja monisäikeisestä asiasta on kyse. Yritysten työnantajakuvan rakentaminen on tänä päivänä lähestulkoon kaikkien rekrytointia tekevien organisaatioiden asia, johon he törmäävät niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Suunnitelmallisella työnantajakuvan rakentamisella pyritään siis vaikuttamaan yrityksen tavoittelemien osaajien houkutteluun sekä nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen. Tämän opinnäytetyön tekemisen kautta tutkijalla oli mahdollisuus tutustua molempiin kokonaisuuksiin. Kyselytutkimuksen avulla selvitettiin nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen liittyvää sisäistä työnantajamielikuvaa, jonka pohjalta rakennetaan myös sisältöä yrityksen tavoittelemien osaajien houkutteluun. Ulkoista työnantajamielikuvaa tutkittiin tässä opinnäytetyössä myös rekrytointien näkökulmasta, sillä Sallin & Takatalon (2014, s. 43-44) mukaan työnantajakuvan muodostumisessa yrityksen rekrytointikäytännöt ovat erittäin merkittävässä osassa, ja rekrytointi tulisikin nähdä erinomaisena mahdollisuutena vaikuttaa työnantajasta välittyvään vaikutelmaan. Rekrytointiprosessin eri vaiheita yritysten olisi hyvä tarkastella kriittisesti ja pohtia minkälaista mielikuvaa esim. työpaikkailmoituksen tai hakijaviestinnän välityksellä tarjoillaan.

Tutkimuksessa käytettiin sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Määrällisin menetelmin tutkittiin sisäistä työnantajamielikuvaa ja tiedonkeruu menetelmänä toimi standardoitu kyselylomake, joka sisälsi myös laadullisiin menetelmiin lukeutuvia avoimia kysymyksiä kahdeksan kappaletta. Lisäksi lomakkeessa oli sekamuotoisia kysymyksiä neljä, joissa valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi oli annettu avoin kohta ”Muu, mikä?”. Kyselylomakkeen lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin laadullista tutkimusmenetelmää

selvitettäessä kohdeyrityksen työnantajakuvallisten seikkojen huomioimista rekrytoinneissa. Tiedonkeruumenetelmänä toimi teemahaastattelut. Tutkijalle molemmat menetelmät ja niiden käyttäminen olivat uutta, joten tutkimuksen aikana ymmärrys ja osaaminen lisääntyivät todella paljon. Standardoidun kyselylomakkeen rakentaminen oli erityisen opettavaista ja mieluista. Tulosten tarkastelu ja analysointi oli myös erittäin mielenkiintoista. Näin jälkikäteen tutkija pystyy nimeämään asioita, joita olisi tehnyt toisin esim. kyselylomakkeen rakentamisen kanssa. Myös teemahaastattelut olivat todella opettavaisia tutkijalle. Haastatteluissakin kysymysten muotoilu osoittautui todella tärkeäksi ja lisäksi kehittämisen kohteeksi tutkija näkee itse haastattelutilanteen. Näin ollen voidaan todeta, että tutkijan ammatillinen kehittyminen on ollut suurta, niin tutkittavan aiheen kuin käytettyjen menetelmienkin suhteen.

Tutkimuskysymyksiin saatiin tutkijan mielestä kattavat vastaukset, joten valitut menetelmät toimivat hyvin. Kyselylomakkeen tulosten pohjalta voitiin nimetä Yritys X:n vahvuuksia sekä kehittämisen paikkoja. Lisäksi kyselytutkimuksen avulla saatiin selville myös asioita, joita voidaan hyödyntää esimerkiksi rekrytointimarkkinoinnissa tai työnantajakuvan kirkastamiseen liittyvässä viestinnässä. Kyselytutkimusten tulosten luotettavuutta puolsivat aiemmin tehdyn Great Place to Work -tutkimuksen tulokset, jotka kertoivat saman suuntaisia asioita, kuin tämän opinnäytetyön yhteydessä tehdyn kyselytutkimuksen tulokset. Teemahaastatteluiden avulla saatiin tietoa rekrytointikäytännöistä eri toimialoilla sekä miten työnantajakuvaan liittyviä seikkoja on otettu huomioon niissä. Teemahaastatteluissa tuli haastateltavilta hyviä ideoita rekrytointiprosessien parantamiseen hakijakokemusten näkökulmasta ja lisäksi tutkija pystyi saadun tiedon perusteella esittämään kehitysehdotuksia menetelmiin. Lisäksi teoretiedon ja haastatteluissa saadun tiedon valossa, tutkija pystyi muodostamaan kehitysehdotuksia myös työnantajakuvan rakentamiseen liittyen Yritys X:ssä.

Tutkimuksen tulosten pohjalta esitetyt kehityskohteet sisälsivät sekä isompia kokonaisuuksia että nopeammin toteutettavia asioita. Esimerkiksi tunne työntekijöillä vaikutusmahdollisuuksista organisaation asioihin, on pidemmällä aikavälillä toteutettujen toimenpiteiden summa mutta voidaan todeta tässä vaiheessa, että organisaatio on ryhtynyt toimenpiteisiin asian suhteen. Yritys X:ssä on menossa isompia muutoksia ketterän toimintakulttuurin aikaansaamiseksi ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja

osallistamista on lisätty. Perehdyttämiseen panostamista voitaisiin ryhtyä tekemään myös heti ja yrityksessä on käytettävissä perehdyttämiseen liittyen sähköinen työkalu, jonka käyttöönotto lisäisi erittäin todennäköisesti perehdyttämisen laatua ja tuloksia tulisi välittömästi, kun uudet työntekijät aloittavat yrityksessä. Rekrytointeihin ja hakijakokemuksiin liittyen hakijakokemuskyselyn käyttöönotto olisi myös melko yksinkertainen toimenpide ja esimerkiksi kuuden kuukauden seurantajakson aikana saataisiin jo todennäköisesti tietoa siitä, mikä rekrytointiprosessin osa hakijakokemuksen näkökulmasta kaipaisi ensimmäisenä huomiota. Työnantajakuvaan pitkäjänteinen kehittäminen on puolestaan isompi kokonaisuus, joka vaatii aikaa ja resursseja sekä alkuun mm. työnantajalupauksen määrittelyn sekä tavoiteltujen kohderyhmien tunnistamiset.

Tutkija kokee, että sekä kyselytutkimuksen että teemahaastatteluiden avulla pystyttiin hahmottamaan iso kokonaisuus liittyen Yritys X:n työnantajakuvaan sisältä käsin. Tutkimuksen ansiosta Yritys X:n tämänhetkinen tilanne liittyen sisäiseen työnantajamielikuvaan selkiytyi sekä saatiin suuntaa antavaa tietoa siitä, miten tällä hetkellä rekrytoivat esimiehet kokevat työnantajakuvaan ja rekrytointeihin liittyviä asioita. Tutkimuksen avulla saatiin esille konkreettisia asioita, joita Yritys X:ssä voitaisiin lähteä toteuttamaan ja lisäksi esille tuli asioita, jotka kaipaisivat vielä lisäselvitystä. Edellä mainittujen kehittämistoimenpiteiden lisäksi tutkija näkee, että jatkossa sisäistä työnantajamielikuvaa tulisi seurata säännöllisesti ja Yritys X onkin päättänyt, että Great Place to Work –tutkimusta tehdään jatkossa vuosittain. Lisäksi jatkokehityshankkeena tutkija näki koko yrityksen kattavien rekrytointilinjausten valmistelun ja hakijakokemuksen huomioimisen siinä työssä. Tällä varmistettaisiin kautta linjan yhtenäisiä hakijakokemuksia riippumatta siitä, kuka rekrytointia hoitaa ja millä toimialalla. Esimiehille voitaisiin järjestää esim. sisäistä koulutusta aiheesta rekrytointit ja hakijakokemus sekä pohtia olemassa olevien työkalujen, kuten esim. rekrytointijärjestelmän tehokkaampaa hyödyntämistä hyvien hakijakokemusten varmistamisessa. Näitä edellä mainittuja asioita tullaan käsittelemään yrityksessä HR:n ja markkinointiyksikön yhteisessä palaverissa, jonka tutkija kutsuu tilaajan toiveesta kokoon opinnäytetyöprosessin valmistuttua. Tarkoituksena on, että tutkija esittelee yrityksen HR:lle ja markkinoinnille keskeiset löydökset ja kehittämis ehdotuksensa. Tämän pohjalta yritys tulee hyödyntämään tehtyä tutkimusta työnantajakuvaan kehittämässä. Lisäksi tutkimusta ja sen tuloksia tullaan hyödyntämään rekrytointi- ja perehdytysprosessin kehittämisessä. Tutkimuksen tilaajaorganisaatiossa tullaan

tarkastelemaan saatua tietoa ja aineistoa myös viestinnän kehittämisen näkökulmasta. Lopuksi voidaan todeta, että opinnäytetyöprosessin aikana tutkijan oma osaaminen tutkimuksen tekemiseen lisääntyi paljon ja tutkittavan aiheen tiimoilta ammatillinen osaaminen kasvoi myös huomattavasti.

Lähteet

Ahlroth, A. (2017). Järkytä avoimuudella. Helsinki: Alma Talent.

Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. (2016). Bulkista brändiksi - Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Jyväskylä: Docendo.

Alma Media Oyj. (2018). Monsterin työnantajamielikuvatutkimus: Hyvä työnantajabrändi on kilpailuetu haastavissa rekrytoinneissa. Lehdistötiedote 6.2.2018. Haettu 15.3.2019 osoitteesta <https://www.almamedia.fi/uutishuone/uutinen/06-02-2018-monsterin-ty%C3%B6nantajamielikuvatutkimus-hyv%C3%A4-ty%C3%B6nantajabr%C3%A4ndi-on-kilpailuetu-haastavissa-rekrytoinneissa>

Aula, P. & Heinonen, J. (2011). M2: Maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.

Bortz, D. (2018). HIRING BLIND. HRMagazine, 63(3), ss. 54-59. Haettu 11.7.2020 osoitteesta <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.hamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=3c301e8a-eec2-4204-9148-d1512b905b26%40sdc-v-sessmgr02>

Duunitori (2019). Kansallinen rekrytointitutkimus 2019. Haettu 18.6.2019 osoitteesta <https://drive.google.com/file/d/1dT1KUx9MRJKTUArwfVLAf1Hn77SlqJiN/view>

Duunitori. (2020a). Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Haettu 18.4.2020 osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>

Duunitori. (2020). Suuri työnhakijatutkimus 2020. Haettu 16.5.2020 osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/tyonhakijatutkimus#research-download>

Erikäinen, M. (2018). Työpaikkahaastattelu on näytönpaikka myös työnantajalle. Blogijulkaisu 8.8.2018. Haettu 17.5.2020 osoitteesta <https://www.palkeet.fi/blogi/tyopaikkahaastattelu-on-naytonpaikka-myos-tyonantajalle.html>

Gultekin, E. (2011). What's the Value of Your Employment Brand? Blogijulkaisu 1.12.2011. Haettu 16.4.2021 osoitteesta <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>

Heikkilä, T. (2014). Tilastollinen tutkimus. (9. uudistettu painos). Helsinki: Edita.

Juholin, E. (2008). Viestinnän vallankumous – Löydä uusi työyhteisöviestintä. Juva: WSOY.

Kaijala, M. (2016). Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma. Haettu 31.3.2019 osoitteesta

https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTA_BJEC

Kaijala, M. & Tolvanen, R. (2020). Henkilöstö - strateginen investointi? (1. painos.). Helsinki: Kauppakamari. Haettu 25.11.2020 osoitteesta

<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/henkilosto-strateginen-investointi-2020>

Kenni, M. (2011). Y-sukupolvi tulee – Ovatko kunnat valmiita? Blogijulkaisu 16.11.2011.

Haettu 8.8.2019 osoitteesta <https://www.sitra.fi/blogit/y-sukupolvi-tulee-ovatko-kunnat-valmiina/>

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. (2012). Suhteellinen rekrytointiteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.

Kuntarekry. (2019). Vaasassa rekrytoidaan anonyymisti. Blogijulkaisu 6.2.2019. Haettu 11.7.2020 osoitteesta <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/vaasassa-rekrytoidaan-anonyymisti/>

Kuntarekry. (2019b). Rekrymarkkinoinnin kehittäminen. Blogijulkaisu 7.8.2019. Haettu 24.8.2020 osoitteesta <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/rekrymarkkinoinnin-kehittaminen/>

Kuntarekry. (2020a). Videot ja kuvat osana työpaikkailmoitusta. Blogijulkaisu 19.5.2020. Haettu 19.8.2020 osoitteesta <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/videot-ja-kuvat-osana-tyopaikkailmoitusta/>

Kuntarekry. (2020b). Rekrytointimarkkinointi – yhä tärkeämpi osa rekrytointia. Blogijulkaisu 26.5.2020. Haettu 20.8.2020 osoitteesta <https://tyonantaja.kuntarekry.fi/ajankohtaista/rekrytointimarkkinointi-yha-tarkeampi-osa-rekrytointia/>

Kuusela, S. (2015). Organisaatioelämää: Kulttuurin voima ja vaikutus. Talentum. Haettu 15.3.2021 osoitteesta

<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/15jo426759>

Kuusinen, O. (2019). eNPS kysymys Työvire ja Työyhteisövire kyselyissä. Blogijulkaisu 20.5.2019. Haettu 7.12.2020 osoitteesta

<https://support.luotaamo.fi/fi/support/solutions/articles/4000137249-enps-kysymys-ty%C3%B6vire-ja-ty%C3%B6yhteis%C3%B6vire-kyselyiss%C3%A4>

Laaksonen, S. (2017). Rekrytoijan muistilista – Mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa?

Blogijulkaisu 10.11.2017. Haettu 24.5.2020 osoitteesta <https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarκοittaa/>

Laaksonen, S. (2018). Millaista rekrytointimarkkinointia kannattaa tehdä ja miksi?

Blogijulkaisu 5.12.2018. Haettu 21.8.2020 osoitteesta <https://emine.fi/millaista-rekrytointimarkkinointia/>

Laine, T. (2015). Employer brand journey eli työnantajamielikuvan synty. Blogijulkaisu

29.5.2015. Haettu 26.3.2019 osoitteesta <https://www.somehow.fi/employer-brand-journey-eli-tyonantajamielikuvan-synty/>

Łącka-Badura, J. (2015). Recruitment advertising as an instrument of employer branding : A

linguistic perspective. Haettu 6.4.2019 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/lib/hamk-ebooks/reader.action?docID=4534929>

Launonen, T. (n.d.). Parempia kuvia rekryviestintään. Opas. Haettu 19.8.2020 osoitteesta

<https://emine.fi/wp-content/uploads/2018/09/Emine-ebook-parempia-rekrykuvia.pdf>

Launonen, T. (2017) Vaikuttava hakijakokemus – Lyhyt oppimäärä. Blogijulkaisu 13.9.2017.

Haettu 24.3.2021 osoitteesta <https://emine.fi/vaikuttava-hakijakokemus/>

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

Haettu 13.11.2020 osoitteesta

<https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/19bi435652>

- Manpower. (n.d.). Osaajapulatutkimus 2019. Haettu 16.5.2020 osoitteesta <https://www.manpower.fi/tyonantajat/tyonantajan-tietopankki/tutkimukset/osaajapulatutkimus>
- McCarthy, J.M., Bauer, T.N., Truxillo, D.M., Campion, M.C., Van Iddekinge, C.H. & Campion, M.A. (2018). Improving the Candidate Experience. *Organizational Dynamics*, 47(3), pp. 147-154. Haettu 24.5.2020 osoitteesta doi: 10.1016/j.orgdyn.2018.05.004
- Miles, S. J. & Mccamey, R. (2018). The candidate experience: Is it damaging your employer brand? *Business Horizons*, 61(5), pp. 755-764. Haettu 26.5.2020 osoitteesta doi:10.1016/j.bushor.2018.05.007
- Monster.fi. (2018). Työnantajamielikuva 2018 – kyselytutkimus. Haettu 15.3.2019 osoitteesta <https://www.monstercafe.fi/lataa-tyonantajamielikuva-2018-tutkimuksen-tulokset/>
- Monstercafé. (2017). Huono hakijaviestintä voi pilata yrityksesi maineen. Blogijulkaisu 15.8.2017. Haettu 31.1.2021 osoitteesta <https://www.monstercafe.fi/onnistuneen-hakijaviestinnan-kulmakivet/>
- Mäkinen, M., Kahri, A. & Kahri, T. (2010). Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo: WS Bookwell Oy
- Narkiniemi, P. (2019). Vieläkö valmistaudut työhaastatteluun kuin kuulusteluun? Blogijulkaisu 19.12.2019. Haettu 18.5.2020 osoitteesta <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyontekijalle/artikkelit/vielako-valmistaudut-tyohaastatteluun-kuin-kuulusteluun>
- Netigate. (2020). eNPS Employee Net Promoter Score – how engaged are your employees? Blogijulkaisu 16.11.2020. Haettu 20.11.2020 osoitteesta <https://www.netigate.net/articles/human-resources/enps-how-engaged-are-your-employees/>
- Passoja, A. (2020). ”Pistää eri tavalla kiinnittämään huomiota osaamiseen” – Helsinki ja Rovaniemi kokeilevat saavatko ne parempia työntekijöitä, kun nimi ja ikä jätetään hakemuksista. Uutinen Yle.fi-sivustolla 9.1.2020. Haettu 11.7.2020 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-11149892>

- Piha, K. (2017). Konflikti päivässä: Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent. Haettu 25.11.2020 osoitteesta <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/17bi430633>
- Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Haettu 9.3.2021 osoitteesta <https://www.elliblibrary.com/fi/hamk/9789523456167>
- Rantanen, S. (2016). Yrityskulttuurilla voidaan vaikuttaa kilpailukykyyn. Blogijulkaisu 2.9.2016. Haettu 13.11.2020 osoitteesta <https://emine.fi/yrityskulttuurilla-voidaan-vaikuttaa-kilpailukykyyn/>
- Rantanen, S. (2017a). Miten hyvä työpaikkailmoitus kirjoitetaan? Näin tehostat kohderyhmään vaikuttamista työpaikkailmoituksella. Blogijulkaisu 27.4.2017. Haettu 29.7.2019 osoitteesta <https://emine.fi/miten-hyva-tyopaikkailmoitus-kirjoitetaan/>
- Rantanen, S. (2017b). Moderni tapa rakentaa työnantajabrändi – Podcast jakso 1. 21.6.2017. Haettu 17.4.2019 osoitteesta <https://emine.fi/podcast1>
- Rantanen, S. (2018a). Mitä ”employer brand” oikeastaan on? – Podcast jakso 31. 15.1.2018. Haettu 26.7.2019 osoitteesta <https://emine.fi/podcast31>
- Rantanen, S. (2018b). Rekrytointimarkkinoinnin strategia – Podcast jakso 60. 24.9.2018. Haettu 24.8.2020 osoitteesta <https://emine.fi/rekrytointimarkkinoinnin-strategia/>
- Rantanen, S. (2018 c) Mikä on Employee Value Proposition, EVP ja mihin niitä tarvitaan? – Podcast jakso 69 26.11.2018. Haettu 15.3.2021 osoitteesta <https://emine.fi/employee-value-proposition/>
- Rantanen, S. (2019). Employer brand on entistä kriittisempää kasvuyrityksille – Podcast jakso 99. 24.6.2019. Haettu 24.6.2019 osoitteesta <https://emine.fi/podcast99>
- Rantanen, S. (2019a). Rekrytointi ja hakijakokemus. Blogijulkaisu 16.12.2019. Haettu 16.5.2020 osoitteesta <https://emine.fi/rekrytointi-ja-hakijakokemus/>
- Rantanen, S. (2019b). #119 Rekrytointi ja hakijakokemus. Podcast jakso 119 16.12.2019. Haettu 16.5.2020 osoitteesta <https://directory.libsyn.com/episode/index/id/12414503>

- Rantanen, S. (2019c). Kukista osaajapula, muunnu talent-magneetiksi – Podcast jakso 95. 27.5.2019. Haettu 29.6.2019 osoitteesta <https://emine.fi/podcast95>
- Rantanen, S. (2019d). Miten rekrytointikampanja ja työnantajabrändin rakentaminen eroavat toisistaan? Blogijulkaisu 21.2.2019. Haettu 28.7.2019 osoitteesta <https://emine.fi/rekrytointikampanja-ja-tyonantajabrandin-rakentaminen/>
- Rantanen, S. (2019e). Miksi rekrytointi ei pure? Blogijulkaisu 4.4.2019. Haettu 2.10.2020 osoitteesta <https://emine.fi/miksi-rekrytointi-ei-pure/>
- Rantanen, S. (2019f). Näin työnantajakuva ja työnantajabrändi eroavat toisistaan. Blogijulkaisu 26.4.2019. Haettu 21.10.2020 osoitteesta <https://emine.fi/nain-tyonantajakuva-ja-tyonantajabrandi-eroavat-toisistaan/>
- Rantanen, S. (2019g). 6 syytä, miksi työnantajakuva ei riitä kasvuyrityksille – Podcast jakso 88. 8.4.2019. Haettu 17.3.2021 osoitteesta <https://emine.fi/miksi-tyonantajakuva-ei-riita-kasvuyrityksille/>
- Rantanen, S. (2020a). Onko teillä hyvät urasivut? – Podcast jakso 125. 27.1.2020. Haettu 5.5.2020 osoitteesta <https://emine.fi/mika-tekee-hyvan-urasivun/>
- Rantanen, S. (2020b). #127 Miten parannan hakijakokemuksia rekryviestinnällä? – Podcast jakso 127. 9.11.2020. Haettu 31.1.2021 osoitteesta <https://emine.fi/podcast-parempi-hakijakokemus-rekryviestinnalla/>
- RecRight 2017. Työnantajamielikuva apuna rekrytinnissa-käsikirja. Opas, tilattu 18.3.2019 osoitteesta <https://blog.recright.com/fi/ty%C3%B6nantajamielikuva-rekrytinnin-apuna>
- Rinne, U. (2018). Anonymous job applications and hiring discrimination. IZA World of Labor 2018: 48. Haettu 11.7.2020 osoitteesta <https://wol.iza.org/articles/anonymous-job-applications-and-hiring-discrimination/long> doi: 10.15185/izawol.48.v2
- Rovaniemen kaupunki. (2020a). Rovaniemi kokeilee anonyymiä rekrytointia. Uutinen Rovaniemen kaupungin internet-sivuilla 2.1.2020. Haettu 11.7.2020 osoitteesta <https://www.rovaniemi.fi/news/Rovaniemi-kokeilee-anonyymia-rekrytointia/uaovucjd/456ff871-19d5-4434-8179-db6debb60eeb>

- Rovaniemen kaupunki. (2020b). Ensimmäisestä anonyymistä rekrytoinnista hyvät kokemukset Rovaniemellä. Uutinen Rovaniemen kaupungin internet-sivuilla 6.2.2020. Haettu 11.7.2020 osoitteesta <https://www.rovaniemi.fi/news/Ensimmäisestä-anonyymistä-rekrytoinnista-hyvät-kokemukset-Rovaniemella/uaovucid/19bbd2e8-68fe-40a5-9072-4ec771f09bb2>
- Ruokolainen, P. (2020). Brändikäsikirja: Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! 1. painos. Helsinki: Kauppakamari. Haettu 21.10.2020 osoitteesta <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://kauppakamaritieto.fi/ammattikirjasto/teos/brändikäsikirja-2020>
- Salli, M. & Takatalo, S. (2014). Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.
- Salminen, Esa. (2019). Helsinki ja monet muut lisäävät anonyymia haastatteluun kutsumista – näin nimetön rekrytointi toimii käytännössä. Blogijulkaisu 21.2.2019. Haettu 11.7.2020 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/nimeton-rekrytointi>
- Savinen, J. (2020). Kommentti: Rekrytoinnin tulevaisuus. Kansallinen rekrytointitutkimus 2020. Haettu 22.5.2020 osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>
- Sitra (2017). Työelämän tutkimus 2017. Haettu 4.8.2019 osoitteesta https://media.sitra.fi/2017/05/16144238/Sitra-Ty%C3%B6el%C3%A4m%C3%A4n-tutkimus-2017-FINAL_sitrafi_PDF.pdf
- Skottman, T. (2017) Employee Net Promoter Score, eli eNPS työhyvinvoinnin mittarina. Blogijulkaisu 27.10.2017. Haettu 20.11.2020 osoitteesta <https://finland.bisnode.fi/syvenna-osaamistasi/ajatuksiamme/employee-net-promoter-score-tyohyvinvoinnin-mittarina/>
- Studentwork. (2019). Hakijakokemus on avain hyvän työnantajamielikuvan rakentumiselle. Blogijulkaisu 21.10.2019. Haettu 27.5.2020 osoitteesta <https://www.studentwork.com/fi/blogi/hakijakokemus-on-avain-hyvan-tyonantajamielikuvan-rakentumiselle/>
- Tietosuojavaltuutetun toimisto. (n.d.). Mikä on henkilötieto? Haettu 13.10.2020 osoitteesta <https://tietosuoja.fi/mika-on-henkilotieto>

- Toivola, J. (2019). Mitä ihmettä on sisäinen työnantajamielikuvatyö? Blogijulkaisu 17.5.2019. Haettu 17.5.2020 osoitteesta <https://www.juhotoivola.fi/mita-ihmetta-on-sisainen-tyonantajamielikuvatyo/>
- Toivola, J. (2019b). Työnantajamielikuvan kehittämisessä yksinkertainen on kaunista. Blogijulkaisu 14.5.2019. Haettu 15.3.2021 osoitteesta <https://www.juhotoivola.fi/tyonantajamielikuvan-kehittamisessa-yksinkertainen-on-kaunista/>
- Toivola, J. (n.d.). Työnantajakuva työn neljä kivijalkaa – Osa 4 Ehdokaskokemuksen kehittäminen ja johtaminen. Opas. Haettu 18.8.2020 osoitteesta <https://www.juhotoivola.fi/ladattavat-opaat/>
- Torniainen, M. (2018) Työnantajalupaus osuu tunteisiin – Yrityksen työnantajalupaus (Employer Value Proposition) on vahva viesti. Blogijulkaisu 29.10.2018. Haettu 15.3.2021 osoitteesta <https://www.solidea.fi/2018/tyonantajalupaus-osuu-tunteisiin/>
- Tuominen, P. (2013). Virtuaalimaine. Helsinki: Talentum.
- Työturvallisuuskeskus. (n.d.). Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Toimittanut Rauramo, Päivi. Paintek Pihlajanmäki Oy. Haettu 11.7.2020 osoitteesta https://ttk.fi/opaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/monimuotoisuus_yhdenvertaisuus_ja_tasa-arvo_tyoyhteisossa
- Universum. (2020a). Universumin ammattilaistutkimuksen tulokset 29.10.2020. Blogijulkaisu 29.10.2020. Haettu 31.1.2021 osoitteesta <https://universumglobal.com/fi/blog/universumin-ammattilaistutkimuksen-tulokset-29-10-2020/>
- Universum. (2020b) The Most Attractive Employers in Finland – Professionals 2020 -raportti. Tilattu 31.1.2021 osoitteesta <https://universumglobal.com/fi/ammattilaiset-2020/>
- Universum. (2020c). The Most Attractive Employers in Finland – Students 2020 -raportti. Haettu 31.1.2021 osoitteesta <https://universumglobal.com/fi/opiskelijat-2020/>
- Valli, R. (2015) Johdatus tilastolliseen tutkimukseen (2. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilka, H. (2005). Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vilka, H. (2015). Tutki ja kehitä (4., uudistettu painos.). Jyväskylä: PS-kustannus. Haettu 20.9.2020 osoitteesta <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524517560>

Vilka, H. (2007). Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi. Haettu 20.9.2020 osoitteesta <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Villa, H. (2019). Hyvä hakijakokemus – Onnistuneen rekrytoinnin edellytys. Blogijulkaisu 17.11.2019. Haettu 19.8.2020 osoitteesta <https://blogi.manpower.fi/hyva-hakijakokemus-onnistuneen-rekrytoinnin-edellytys>

von Hertzen, P. (2006). Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum.

Väänänen, S. (2019). Mitä on rekrytointimarkkinointi – ja miksi sitä tarvitaan? Blogijulkaisu 11.11.2019. Haettu 24.8.2020 osoitteesta <https://blogi.manpower.fi/mita-on-rekrytointimarkkinointi-ja-miksi-sita-tarvitaan>

Wikipedia. (2020). Mielikuva. Haettu 21.10.2020 osoitteesta <https://fi.wikipedia.org/wiki/Mielikuva>

Welsing, C. (2006). HR Marketing: A New Perspective on Human Resources Management. Amsterdam: Pearson Education Benelux. Haettu 20.10.2020 osoitteesta https://books.google.com/books/about/HRMarketing_Engelstalig.html?hl=fi&id=bFx_QcRTbMC

Yritys X, HR-koordinaattori. (2020) Yritys X:n tilastoraportti rekrytoinneista. Sähköpostiviesti tutkijalle 7.9.2020 ja 3.2.2021.

Liite 1: Kyselylomake työntekijöille

Hei!

Vastaathan oheiseen kyselyyn, jolla kartoitetaan Yritys X:n sisäistä työnantajamielikuvaa. Kysely on samalla osa ylemmän ammattikorkeakoulututkintoni lopputyötä. Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää Yritys X:n työnantajakuva nykyisten työntekijöiden näkökulmasta ja kuvata lähtötilannetta työnantajamielikuvatyöskentelyssä.

Vastaamalla pääset kertomaan mielipiteesi mahdollisista kehityskohteista ja luomaan käsitystä työnantajan vahvuuksista tällä hetkellä.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja vastauksia käsitellään luottamuksellisesti. Vastauksia ei pysty yhdistämään yksittäiseen vastaajaan. Kyselylomakkeen kohdissa, joissa puhutaan tiimistä, tulisi ajatella joko omaa tiimiä tai muuta lähintä yksikköä/porukkaa, johon kokee kuuluvansa. Kyselyyn vastaamiseen menee noin 10 minuuttia.

Olen erittäin kiitollinen avustasi!

Mikäli sinulla herää kysyttävää kyselyyn liittyen, minulle voi soittaa tai laittaa viestiä.

Tutkimusterveisin ja avustasi kiittäen,

Sari Tissari

Taustatietoja.

1. Ikäsi *

27 v tai alle

28–38 v

39–49 v

50 v tai yli

2. Työskentelyaikasi yrityksessä *

6 kk tai alle

7 kk – 1 vuosi

2–5 vuotta

6–10 vuotta

11–20 vuotta

yli 20 vuotta

3. Liiketoimintaryhmäsi *

Toimiala 1

Toimiala 2

Toimiala 3

Toimiala 4

Toimiala 5

Toimiala 6

Toimiala 7

4. Oletko esimiesasemassa? *

Kyllä

En

5. Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä työpaikkana? *

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Erittäin epätodennäköisesti

Erittäin todennäköisesti

6. Kertoisitko vielä miksi et todennäköisesti suosittelisi Yritystä työpaikkana muille? (esiintyi, jos vastaaja antoi 6 tai alle)

7. Työympäristö. *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimissäni tunnelma ja viihtyvyys ovat hyvällä tasolla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvälineet ovat modernit ja toimivat. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö tarjoaa inspiroivat puitteet työn tekemiselle. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni työpaikkani sijaitsee hyvällä paikalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Palkka, työhyvinvointi ja perehdyttäminen. *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Saan työstäni kilpailukykyistä palkkaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tällä hetkellä tarjoamat edut ja kannustimet ovat minulle merkityksellisiä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvoinnista huolehditaan ja siihen kiinnitetään yrityksessä huomiota. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdyttäminen tehtäviin on hyvällä tasolla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi alla olevia väittämiä mm. osaamiseen, työn merkityksellisyyteen ja työntekijän vaikutusmahdollisuuksiin liittyen omasta näkökulmastasi.

Tiimistä puhuttaessa, ajattele lähintä työtiimiä/porukkaa, johon koet kuuluvasi.

9. Osaaminen ja oppiminen. *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on mahdollisuus oppia uutta työni kautta. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn hyödyntämään työssäni kaikkea osaamistani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittää osaamistani sisäisten koulutusten avulla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani mahdollistaa osaamisen kehittämisen ulkoisten koulutusten avulla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni jaetaan osaamista.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Työn merkityksellisyys ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet. *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatio tarjoaa minulle kehittymismahdollisuuksia urallani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen työni merkitykselliseksi. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on merkityksellistä työskennellä kotimaisessa omistuksessa olevassa organisaatiossa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan omaan työhöni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan tiimini asioihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pystyn vaikuttamaan organisaationi asioihin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Arvioi alla olevia väittämiä mm. esimiestyöhön ja organisaation strategiaan liittyen omasta näkökulmastasi.

Tiimistä puhuttaessa, ajattele lähintä työtiimiä/porukkaa, johon koet kuuluvasi.

11. Esimiestyö, työn ja vapaa-ajan yhdistäminen sekä tuotteet ja palvelut. *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimiestyö on tiimissäni yksilöä arvostavaa. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheni ammatillinen osaaminen esimiestyössä on hyvällä tasolla. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa toimitaan henkilöstöä kuunnellen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen onnistuu hyvin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni tuotteet ja palvelut vastaavat kysyntää. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Organisaation visio, arvot, strategia ja vastuullisuus. *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiolla on selkeä visio tuleville vuosille. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation arvot ohjaavat toimintaani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation strategia ohjaa toimintaani. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa huomioidaan taloudellinen vastuu. (Vastuullinen yritys pitää huolta omasta kannattavuudestaan ja kilpailukyvyystään, jotta se on elinvoimainen myös pitkällä tähtäimellä. Jos taas yrityksen talous ei ole kunnossa, sillä ei ole edellytyksiä huolehtia myöskään sosiaalisesta tai ympäristövastuustaan.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiossa huomioidaan ympäristövastuu. (Vastuullinen yritys tuntee oman toimintansa ympäristövaikutukset, noudattaa lainsäädäntöä, tunnistaa muutostarpeet ja kehittää toimintaansa jatkuvasti.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaatiossa huomioidaan sosiaalinen vastuu. (Sosiaalisella vastuullisuudella tarkoitetaan kaikkia niitä vaikutuksia, joita yrityksen toiminnalla on eri ihmisryhmille ja yhteisöille. Tällaisia sidosryhmiä ovat muun muassa oma henkilöstö, asiakkaat, alihankkijat ja esim. kansalaisjärjestöt. Motivoitunut ja jatkuvasti kehittyvä henkilöstö on menestyvän yrityksen voimavara.) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Mitkä viisi edellä mainittua asiaa ovat sinulle tärkeimpiä? *

- Tiimin tunnelma ja viihtyvyys ovat hyvällä tasolla.
- Työvälineet ovat modernit ja toimivat.
- Työympäristö tarjoaa inspiroivat puitteet työn tekemiselle.
- Kilpailukykyinen palkka.
- Työnantajan tarjoamat edut ja kannustimet.
- Työhyvinvoinnista huolehditaan ja siihen kiinnitetään yrityksessä huomiota.
- Pehdyttäminen tehtäviin on hyvällä tasolla.
- Hyvät vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä yksikön ja organisaation asioihin.
- Pystyn hyödyntämään työssäni kaikkea osaamistani.
- Minulla on mahdollisuus osallistua sisäisiin ja ulkoisiin koulutuksiin.
- Minulla on mahdollisuus oppia uutta työni kautta.
- Organisaatio tarjoaa minulle kehittymismahdollisuuksia urallani.
- Koen työni merkitykselliseksi.

- Minulle on merkityksellistä työskennellä kotimaisessa omistuksessa olevassa organisaatiossa.
- Minulle on tärkeää, että työpaikkani sijaitsee hyvällä paikalla.
- Esimiestyö on tiimissäni yksilöä arvostavaa.
- Esimieheni ammatillinen osaaminen esimiestyössä on hyvällä tasolla.
- Organisaatiossa toimitaan henkilöstöä kuunnellen.
- Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen onnistuu hyvin.
- Tuotteet ja palvelut vastaavat kysyntää.
- Organisaatiolla on selkeä visio tuleville vuosille.
- Organisaation arvot ohjaavat toimintaani.
- Organisaation strategia ohjaa toimintaani.
- Organisaatiossa huomioidaan taloudellinen vastuu.
- Organisaatiossa huomioidaan ympäristövastuu.
- Organisaatiossa huomioidaan sosiaalinen vastuu.

14. Mitkä asiat tuottavat sinulle iloa ja inspiraatiota nykyisessä tehtävässäsi?

15. Minkälaista osaamista ja/tai työelämätaitoja arvioisit tulevaisuudessa tarvitsevasi omassa työssäsi?

16. Jos yritys olisi henkilö, millainen henkilö se olisi? Kuvaile kolmella adjektiivilla.

17. Organisaatiokulttuuri. Arvioi alla olevia väittämiä oman tiimisi näkökulmasta.

Tiimillä tarkoitetaan lähintä työtiimiä/porukkaa, johon koet kuuluvasi. *

	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tiimissäni työskentelykulttuuri on tasa-arvoinen. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni työskentelykulttuuri on avoin. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni on yhdessä tekemisen meininki. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni luotamme toisiimme. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni kunnioitamme toisiamme. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni on salliva ilmapiiri. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni ei tarvitse pelätä virheiden tekemistä. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni on lupa ja vastuu toimia. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimissäni annetaan ja saadaan palautetta luontevasti. *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Halutessasi voit tässä kertoa tarkemmin, miten muuten kuvailisit tiimisi, liiketoimintaryhmäsi tai koko organisaation kulttuuria.

19. Mainitse kolme asiaa, joita yrityksessä tulisi mielestäsi kehittää.

Seuraavat kysymykset liittyvät henkilöstön vaihtuvuuteen ja työnhakuun.

Tarkoituksena on kartoittaa työhaun kanavia sekä asioita, joilla voidaan vaikuttaa henkilöstön pysyvyyteen. Kyselyyn vastataan anonyymisti, eikä yksittäisen vastaajan vastauksia raportoida.

20. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa?

- En ole harkinnut työpaikan vaihtoa.
- En ole harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisin harkita, mikäli sopiva tehtävä tulisi vastaan.
- Kyllä olen harkinnut.
- Kyllä, etsin parhaillaan uutta työpaikkaa.

21. Mikäli olet hakenut uutta työpaikkaa, voisit harkita tai olet harkinnut työpaikan vaihtoa, kertoisitko miksi?

- Etsin työtä toiselta alalta.
- Etsin toisenlaisia haasteita.
- Haluan vahvistaa osaamistani.
- Minulla ei ole urakehitysmahdollisuuksia nykyisessä työssäni.
- Palkkataso nykyisessä tehtävässäni ei ole tyydyttävä.
- Etsin parempaa esimiestä.
- Etsin tehtäviä, joista katson olevan minulle enemmän hyötyä urallani.
- Etsin organisaatiota, jolla on vastuullisempi näkemys liiketoiminnasta.
- Minulle on tarjottu töitä toisesta yrityksestä tai headhunterin toimesta.

Muu syy, mikä?

--

22. Mikäli olet etsinyt uutta työpaikkaa, mitä kanavia tai työnhakusivustoja olet käyttänyt?

- Olen hakenut oman organisaation sisältä
- Ystävät ja tuttavat
- Yritysten omat internet-sivut
- LinkedIn
- Twitter
- Facebook
- Instagram
- Youtube
- Printtilehdet
- Oikotie.fi
- Monster.fi
- Kuntarekry.fi
- Te-palvelut.fi
- Muu, mikä?

Kertoisitko mielipiteesi myös some-kanaviin ja niiden käyttöön liittyen. Vastausten avulla voidaan paremmin kohdentaa hr-markkinointia.

23. Mitä some-kanavia käytät ja/tai seuraat? *

- Facebook
- Instagram
- Twitter
- LinkedIn
- YouTube

En mitään

Muu, mitä?

24. Seuraatko yrityksen some-kanavia?

- Kyllä
 En

25. Miksi et? *(esiintyi vain, jos vastaaja vastasi edelliseen "En")*

26. Mitä seuraavista yrityksen some-kanavista seuraat?

- Facebook
 Instagram
 Twitter
 LinkedIn
 YouTube

27. Missä some-kanavissa mielestäsi yrityksen olisi hyvä näkyä, jotta tunnettuus työpaikkana kasvaisi?

- Facebook
 Instagram
 Twitter
 LinkedIn
 YouTube
 Muu, missä:

28. Millaiset jutut / millainen sisältö saa sinut pysähtymään somessa ja lukemaan postauksia?

Lisäksi jos sinulla on sisältöehdotuksia hr-markkinointiin, voit kertoa niistä myös tässä.

29. Tässä on vielä mahdollisuus halutessasi antaa palautetta kyselystä tai kertoa muuta aiheeseen

liittyvää.

Liite 2: Teemahaastattelun runko

Ajatuksia kyselytutkimuksen tuloksista.

- Mitä ajatuksia kyselyn tulokset herättivät sinussa? Esim. yllätyksiä, jo aiemmin tiedossa olleita asioita, muuta?
- Koetko, että saatua tietoa voisi hyödyntää rekrytoinneissa? Miten?

Työnantajakuva ja rekrytointi

- Onko työnantajakuva ja siihen liittyvät asiat nousseet esille niissä rekrytoinneissa, joissa olet ollut mukana? Jos on, niin miten?
- Onko yksikössänne pohdittu, millaisia hakijakokemuksia rekrytointienne kautta tuotetaan hakijoille? Millaisia ajatuksia on noussut esiin?
- Rekrytointiprosessi voidaan jakaa työntekijän näkökulmasta karkeasti vaiheisiin: työpaikkailmoitus, hakeminen tehtävään, hakijaviestintä ja haastattelu. Jos tarkastelet työnantajakuvan välittymisen näkökulmasta näitä vaiheita rekrytoinneissa, joissa olet ollut mukana, missä on onnistuttu ja missä olisi kehittämisen paikkaa?