

## **Työnantajamielikuvan merkitys yrityksen rekrytointiprosessissa**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketalous (Liiketalouden kehittäminen ja johtaminen)

Restonomi (YAMK), Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto (Palveluliiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen)

2021

Mahlavuori Nina ja Piiparinen Anne

## Tiivistelmä

Tekijät Nina Mahlavuori ja Anne Piiparinen Ohjaaja: Mika Tonder	Julkaisun laji: Opinnäytetyö	Valmistumisaika: 2021
	Sivumäärä: 83+7	
Tutkinto: Tradenomi YAMK ja Restonomi YAMK		
Julkaisun nimi: Työnantajamielikuvan merkitys yrityksen rekrytointiprosessissa		
<b>Tiivistelmä</b> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajayrityksen Caruna Oy:n ulkoisen työnantajamielikuvan nykytilanne ja kehittää yrityksen rekrytointia tulevaisuuden osajien tavoittamiseksi aiempaa paremmin. Tavoitteena oli tutkia, mitkä työnantajan vetovoimatekijät mahdollistavat onnistuneen rekrytoinnin ja mitkä asiat vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen. Tavoitteena oli myös teoriaan pohjautuen luoda konkreettisia kehitystoimenpiteitä sekä ulkoisen työnantajamielikuvan että rekrytoinnin kehittämiseen.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kehittämistutkimuksena, monimenetelmäisin tutkimusmenetelmin hyödyntäen laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää toisiaan tukien. Aineisto kerättiin kahden asiantuntijahaastattelun sekä webropol-kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä tässä tapauksessa olivat energia-alan korkeakouluopiskelijat toimeksiantajan yhteistyöoppilaitoksissa. Kyselytutkimukseen vastasi 114 opiskelijaa.</p> <p>Viitekehyksessä tarkasteltiin työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin teoriaa. Työssä hyödynnettiin alalla jo tehtyjä tutkimuksia. Työssä viitataan myös toimeksiantajan teettämiin omiin sisäisiin tutkimuksiin ja niiden tuloksiin.</p> <p>Kyselytutkimuksesta saatujen tulosten perusteella ilmeni, ettei Caruna ole houkutteleva työnantaja opiskelijoiden mielikuvissa ja sen tunnettuus alan työnantajana on heikko. Kyselytutkimuksen tulos vahvisti myös sitä käsitystä, että työnantajabrändin ja -vetovoiman sekä työnantajamielikuvan merkitys työnhaussa ja osana rekrytointia on suuri. Tuloksissa ilmeni myös, että sosiaalisen median asema rekrytointikanavana on opiskelijoiden keskuudessa tärkeä. Kehittämisehdotuksissa keskityttiinkin vahvistamaan viestintää, oppilaitosyhteistyötä, rekrytointia ja sen myötä työnantajamielikuvaa.</p>		
Asiasanat: Työnantajamielikuva, rekrytointi, kehittämistutkimus		

## Abstract

Authors: Nina Mahlavuori ja Anne Piiparinen	Type of Publication: Master's Thesis	Published: 2021
Supervisor: Mika Tonder	Number of Pages 83+7	
Name of Degree: Master of Business Administration ja Master's Degree of Hospitality Management		
Title of Publication: The importance of the employer image in the company's recruitment process		
<b>Abstract</b> <p>The purpose of this thesis was to examine the current external image of the commissioning company, Caruna Oy, as an employer and to enhance the ability of the company's recruitment activities to reach future talent. The objective of the thesis was to study which appealing factors possessed by the company contribute to successful recruitment and which features contribute to the formation of an employer image. This thesis also set out to create tangible, theory-based development actions to enhance both the external employer image and recruitment activities.</p> <p>The study was conducted as a development research by employing multiple mutually supportive qualitative and quantitative research methods. Research material was collected from two expert interviews and a survey conducted through Webropol. The survey was targeted at energy sector college students studying in educational institutions that have a partnership agreement with the commissioning company. The total number of respondents was 114.</p> <p>The frame of reference in this thesis examined theories pertaining to employer image and recruitment. Previous studies in this field of research were utilized in the thesis. Internal studies conducted by the commissioning company and the results thereof were also referenced in the thesis.</p> <p>The results yielded by the survey revealed that students do not see Caruna as an appealing potential employer and that the reputation of the company as an employer in the industry is poorly known. The results of the survey further reinforced the notion that the brand, appeal and image of the employer have significant relevance to employment-seeking and recruitment activities. The results also revealed that social media has an important position as a recruitment channel among students. Thus, the development suggestions in the thesis focused on enhancing the employer image by strengthening communication and reinforcing co-operation with educational institutions.</p>		
Key words: employer image, recruitment, development research		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	<b>Opinnäytetyön tausta .....</b>	<b>1</b>
1.2	<b>Tutkimuskysymys ja tavoitteet .....</b>	<b>2</b>
1.3	<b>Opinnäytetyön rakenne .....</b>	<b>3</b>
1.4	<b>Opinnäytetyön kulku .....</b>	<b>4</b>
2	Työnantajamielikuva .....	6
2.1	<b>Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva.....</b>	<b>7</b>
2.2	<b>Johdonmukainen työnantajabrändin rakentaminen .....</b>	<b>8</b>
2.3	<b>Työnantajavetovoimatekijät .....</b>	<b>11</b>
2.4	<b>Työnantajamielikuvatyön budjetointi .....</b>	<b>13</b>
2.5	<b>Työnantajamielikuvan mittaaminen.....</b>	<b>14</b>
2.6	<b>Alan tutkimuksia .....</b>	<b>15</b>
3	Rekrytointi.....	19
3.1	<b>Rekrytointi prosessina .....</b>	<b>20</b>
3.2	<b>Yrityskulttuuri osana rekrytointia .....</b>	<b>21</b>
3.3	<b>Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa.....</b>	<b>22</b>
3.4	<b>Työnhakijakokemus osana rekrytointiprosessia.....</b>	<b>25</b>
3.5	<b>Sosiaalinen media osana rekrytointia .....</b>	<b>27</b>
3.6	<b>Rekrytoinnin tulevaisuus ja trendit .....</b>	<b>30</b>
4	Toimialan ja toimeksiantajan esittely.....	32
4.1	<b>Energia-ala ja sen rekrytointi .....</b>	<b>32</b>
4.2	<b>Caruna alan toimijana .....</b>	<b>34</b>
4.3	<b>Carunan tunnettuus, imago ja maine .....</b>	<b>36</b>
4.4	<b>Carunan nykyinen rekrytointiprosessi.....</b>	<b>40</b>
5	Tutkimus Carunan ulkoisesta työnantajamielikuvasta .....	43
5.1	<b>Aineiston hankinta.....</b>	<b>44</b>
5.2	<b>Aineiston analysointi.....</b>	<b>45</b>
5.3	<b>Tutkimuksen toteutus.....</b>	<b>47</b>
6	Tutkimuksen tulokset .....	50
6.1	<b>Haastattelut .....</b>	<b>50</b>
6.2	<b>Webropol-kyselyn tulokset .....</b>	<b>54</b>
7	Yhteenveto .....	67
8	Pohdintaa .....	69
8.1	<b>Johtopäätökset ja tutkimuksen hyödynnettävyys.....</b>	<b>69</b>

<b>8.2</b>	<b>Kehittämis ehdotukset .....</b>	<b>72</b>
<b>8.3</b>	<b>Tutkimuksen luotettavuus .....</b>	<b>74</b>
<b>8.4</b>	<b>Opinnäytetyön oma arviointi.....</b>	<b>76</b>

## Liitteet

Liite 1. Kysymykset konsulteille

Liite 2. Kysely opiskelijoille

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Työnantajamielikuvasta on tehty paljon tutkimuksia eri tutkijoiden sekä tutkimusyri-tysten toimesta, että opinnäytetöinä eri koulutusasteilla eri organisaatioille. Yhtä kaikille yrityksille sopivaa työnantajamielikuvan kehittämisen mallia ei kuitenkaan ole voitu muodostaa työnantajamielikuvakehitysprojektien ja niiden elinkaarten vaihdellessa paljon organisaatiosta riippuen.

Organisaatiot pyrkivät kestäväan kilpailuetuun taloudellisen voiton saavuttamiseksi ja selviytymiseksi yhä globaaleimmilla ja kilpailluimmilla markkinoilla. Kilpailuedun kan- nalta henkilöstöresurssit ovat ratkaisevan tärkeitä, ja ne ovat usein suurin investointi osaamisintensiivisissä yrityksissä. Organisaation työnantajavetovoiman ollessa hou- kutteleva yrityksellä on mahdollisuus löytää ja pitää pätevät työntekijät organisaatios- saan ja samalla organisaatio saavuttaa etulyöntiaseman kilpailijoihinsa verrattuna. (Si- vertzen ym. 2013, 473) Kilpailussa pärjätäkseen on organisaatioiden selvitettävä mil- lainen maine sillä on työnantajana ja millaisia mielikuvia organisaatioon liitetään. Olen- naista on myös selvittää, mitä asioita hyvän työnantajamaineen rakentaminen tarvit- see ja mitä asioita mahdolliset työntekijät työnantajassa arvostavat. Näitä vetovoima- tekijöitä tulee tutkia, jotta niitä voidaan kehittää. (Heinonen 2006, 40) Työnantajamie- likuvan kehittämisprosessi on usein pitkäkestoinen, strateginen prosessi organisaa- tioissa.

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona energiayhtiö Carunalle. Yritys toimii Suo- messa valtakunnallisesti ja sen haasteena on ollut potentiaalisten ja pätevien hakijoi- den vähyys organisaatiossa avoimina oleviin spesifeihin positiioihin. Yrityksen tavoit- teena on parantaa sekä ulkoista työnantajamielikuvaa että vetovoimaisuutta työnan- tajana, jotta tulevaisuudessa saataisiin rekrytoitua oikeat ihmiset oikeisiin positiioihin. Työ toimiiikin ajankohtaisena selvityksenä yrityksen vetovoimaisuudesta työnantajana ja se tukee osaltaan Carunan strategiaa 2021 matkalla kohti Suomen parhaita

työpaikkoja. Yrityksen tavoitteena on myös parantaa Great Place to Work® In -sijoitusta keskikokoisten yritysten kategoriassa. (Caruna 2021e.)

Tässä opinnäytetyössä selvitettiin työnantajamainetta ja yrityksen ulkoista työnantajamielikuvaa keskittyen Carunan vetovoimaisuuden ja työnantajamielikuvan nykytilan kartoittamiseen energiatoimialalla haastatteleamalla alan rekrytoinnin asiantuntijoita. Asiantuntijahaastattelujen avulla haluttiin myös selvittää energiatoimialan vetovoimaisuus ja saada käsitys alan työnantajamielikuvasta kokonaisuudessaan. Carunan sisäistä työnantajamielikuvaa oli yrityksessä jo tutkittu sisäisen mainetutkimuksen avulla loppuvuodesta 2020 konsulttitoimiston toimesta. Kyseisen mainetutkimuksen tuloksia hyödynnettiin työnantajamielikuvan nykytilan kartoittamisessa myös tässä opinnäytetyössä.

Lisäksi tässä opinnäytetyössä selvitettiin Carunan vetovoimaisuutta työnantajana ja ulkoisen työnantajamielikuvan nykytilaa määrällisellä kyselytutkimuksella. Kyselytutkimus kohdistettiin Carunan työnhakijaprofiiliin soveltuvalla kohderyhmälle, energia-alan korkeakouluopiskelijoille, yrityksen kolmessa yhteistyöoppilaitoksessa. Kyselytutkimuksesta saatujen tulosten perusteella saatiin selville vastaajien mielipiteet Carunan vetovoimatekijöistä työnantajana ja Carunan ulkoisen työnantajamielikuvan nykytila korkeakouluopiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen avulla selvitettiin, miten tietoisia potentiaalisen hakijakohderyhmän jäsenet olivat Carunasta työnantajana ja tuntevatko he yleensäkin yrityksen. Mitä mieltä he ovat yrityksestä ja mikä saisi heidät hakemaan töihin Carunaan. Ulkoista työnantajamielikuvaa ei ole aiemmin Carunan osalta yrityksen itsensä toimesta tutkittu.

## **1.2 Tutkimuskysymys ja tavoitteet**

Opinnäytetyöprosessin alussa tutkijat kävivät toimeksiantajayrityksen henkilöstöpäällikön ja viestintäasiantuntijan kanssa vapaamuotoisen keskustelun opinnäytetyön tavoitteista ja toteutuksesta. Keskustelun yhteydessä saatiin myös taustatietoa siitä, miksi yrityksessä halutaan selvittää työnantajana vetovoimatekijöitä ja kehittää työnantajamielikuvaa. Kävi ilmi, että kilpailu osaajista alalla on kova ja tulevaisuudessa kilpailu osaajista näyttäisi kovenevan alalla entisestään. Yritys haluaa jatkossa pärjätä

paremmin tässä kisassa, pätevät työntekijät halutaan houkutella yrityksen palvelukseen.

Opinnäytetyö on luonteeltaan kehittämistutkimus ja sen tavoitteena on selvittää, millainen yrityksen maine työnantajana on, millaisia työnantajamielikuvia siihen liitetään ja miten sen vetovoimaa työnantajana voitaisiin kehittää. Saatujen tulosten pohjalta määritellään mahdollisia kehitysehdotuksia, jotta osaajien rekrytoinnissa onnistuttaisiin tulevaisuudessa paremmin ja oikeanlaisia osaajia saataisiin rekrytoitua yrityksen palvelukseen. Tavoitteena on myös selvittää, mitä keinoja yritys voisi hyödyntää houkuttellakseen uusia työntekijöitä. Näin ollen opinnäytetyössä keskitytään selvittämään erityisesti työnantajamielikuvan vaikutusta rekrytointiprosessissa sekä sitä, millaisena työnantajana potentiaaliset työntekijät kohdeyrityksen kokevat.

Tutkimukselle määriteltiin seuraava päätutkimuskysymys:

- *Mikä on Carunan ulkoisen työnantajamielikuvan nykytila?*

Alakysymyksiksi määriteltiin:

- *Miten potentiaaliset työnhakijat kokevat Carunan työnantajana?*
- *Mitä Carunan tulisi tehdä työnantajamielikuvan parantamiseksi ja rekrytoinnin kehittämiseksi?*

### **1.3 Opinnäytetyön rakenne**

Työn keskeiset käsitteet ovat kehittämistutkimus, työnantajamielikuva ja rekrytointi. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys jakautuu teemoihin; työnantajamielikuva, työnantajabrändi, työnantajan vetovoimatekijät ja rekrytointi.

**Kehittämistutkimuksen** taustalta löytyy aina ilmiö, prosessi tai asiantila, jonka halutaan olevan kehittämisen jälkeen paremmin. Kehittämistutkimus tuottaa käytännön työelämään käyttökelpoisia ratkaisuja. Kehittämistutkimuksessa yhdistyvät kehittämisen ja tutkimus syklisessä prosessissa. Kehittämistutkimus ei ole oma erillinen tutkimusmenetelmä, vaan joukko eri tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tilanteen



kehittämiskohteen mukaan. Kyseessä on monimenetelmäinen tutkimusote tai –strategia, jossa yhdistyvät kvalitatiiviset ja kvantitatiiviset tutkimusmenetelmät. Kehittämistutkimuksessa on aina taustalla teoria tai teorit, joihin kehittämisessä nojataan. (Kananen, 2012, 13-19) Kehittämistutkimus voidaan käsittää monipuolisena tutkimusmenetelmänä, jolle ei ole suoraviivaista määritelmää. Yhden näkökulman mukaan kehittämistutkimus on tutkimusmenetelmä, jossa kehittäminen ja tutkiminen yhdistyvät teoreettisia ja kokeellisia vaiheita sisältävässä vuorottelevassa prosessissa. Barabin ja Squiren (Perna 2013) mukaan kehittämistutkimus koostuu erilaisten lähestymistapojen kokoelmasta. Kehittäminen pohjautuu aina teoriaan ja sen tavoitteena on tuottaa myös uutta teoriaa.

**Rekrytointi** on yrityksen sisäinen tai ulkoinen prosessi, jossa henkilöstöä haetaan yrityksen palvelukseen. Se voidaan jakaa kolmeen osaan suunnittelusta toteutukseen ja edelleen koko prosessin arviointiin. Kokonaisuus sisältää esimerkiksi ilmoittamista avoimesta työpaikasta, hakemusten käsittelyä, haastatteluja, tiedon jakamista ja sopimusten tekemistä. Onnistuneen rekrytointin tuloksena yritykseen on palkattu oikeanlainen henkilö, joka viihtyy ja kehittyy työssään. (Hyppänen 2013, 197.)

**Työnantajamielikuva** kertoo yleisesti sen, millaiseksi työnantajaksi tai työpaikaksi jokin yritys koetaan työntekijöiden sekä työnhakijoiden keskuudessa. Työnantajamielikuva muodostuu niin yrityksen totuudenmukaisesta mielikuvasta kuin sen tavoittelemasta mielikuvasta yrityksen viestiessä tarkoituksenmukaisesti tai tahattomasti tietynlaisista mielikuvaa ulospäin. Lähes kaikki yrityksen toiminta vaikuttaa työnantajamielikuvan muodostumiseen eikä työnantajamielikuvan muodostuminen ole yksiselitteinen asia, sillä se koostuu useista tekijöistä. Mielikuvaan vaikuttaa muun muassa se, miten houkuttelevana yritys nähdään ulkopuolisten sidosryhmien keskuudessa sekä se, miten yritys rekrytoi ja miten yritys kohtelee työntekijöitään. (Korpi ym. 2012, 66–67.)

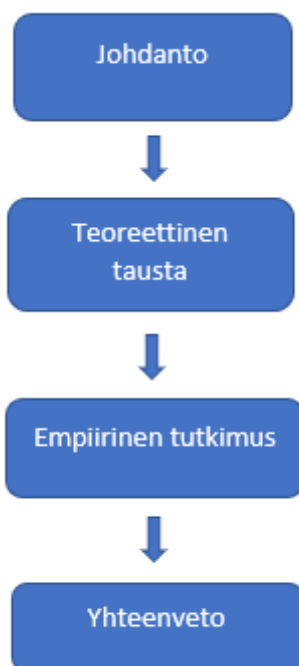
#### **1.4 Opinnäytetyön kulku**

Opinnäytetyön koostuu 7 luvusta. Työn alussa on johdanto, jonka jälkeen käsitellään työn teoreettinen viitekehys luvuissa 2, 3, ja 4. Luku kaksi käsittelee työnantajamielikuvaa ja työnantajan vetovoimatekijöitä, joiden jälkeen syvennytään rekrytointiin. Luvussa neljä esitellään toimeksiantaja ja toimiala. Viitekehyksessä käytetään sekä alan kirjallisuutta ja julkaisuja, joissa käsitellään työnantajakuvaa ja rekrytointia. Lisäksi

työssä on hyödynnetty aihetta käsitteleviä aiempia tutkimuksia, kuten T-Median mainetutkimus, Kansallinen rekrytointitutkimus 2021, Great Place to work-tutkimus (GPTW) sekä Suuri työnhakijatutkimus 2020.

Luvussa 5, teoriaosuuden, toimialan ja toimeksiantajan esittelyn jälkeen esitellään kehittämistutkimuksen tutkimusmenetelmät ja toteutus. Luvussa 6 esitellään tutkimuksen tulokset. Luku 7 toimii yhteenvetona.

Pohdintaosuudessa, luvussa 8, käydään läpi tutkimuksen tuloksia aikaisempia alan tutkimuksia sekä tutkimuksen teoriapohjaa hyödyntäen. Tähän sisältyy myös tutkijoiden omaa pohdintaa tutkimuksen yleistettävyydestä ja hyödynnettävyydestä sekä mahdollisista jatkotutkimusaiheista. Saatujen tutkimustulosten pohjalta tutkijat ovat koostaneet konkreettisia kehitysehdotuksia toimeksiantajayrityksen työnantajakuvan ja työnantajavetovoiman parantamiseksi sekä rekrytoinnin kehittämiseksi.



Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

## 2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvaa käsittelevä kirjallisuus ja tutkimukset käyttävät eri käsitteitä ja termejä aiheeseen liittyen. Työnantajamielikuvasta puhuttaessa esiintyvät usein käsitteet työnantajakuva, työnantajabrändi, työnantajamaine ja työnantajaimago sekä työnantajan vetovoima.

Työnantajamielikuvat organisaatiosta ja työnantajasta muodostuvat pitkällä aikavälillä. Mielikuvuihin vaikuttavat organisaatiosta saatu informaatio ja vastaanottajan tulkinta saadusta informaatiosta. Informaatiota kertyy yrityksen tuotteiden, mainosten, uutisten ja työntekijöiden kautta. (Valvisto 2005, 23-24) Työnantajamielikuva kertoo, millaiseksi työpaikaksi tai työnantajaksi jokin yritys koetaan yrityksen työntekijöiden sekä työnhakijoiden keskuudessa. Eri sidosryhmät voivat nähdä työnantajan hyvinkin eri tavalla. Se, miltä yritys näyttää ulospäin ja minkälaisen mielikuvan se muodostaa, riippuu pitkälti yrityksen sisällä vaikuttavasta yrityskulttuurista. (Korpi ym 2012, 66-67.) Rossi (2020) kirjassaan *Rekrytoija* kuvaa työnantajamielikuvan ja työnantajatodellisuuden olevan kaikkea sitä mitä yritys elää ja on. Se on osa yrityksen toimintaa ja sen brändiä. Työnantajamielikuva ei siis ole irrallinen, erillinen osa. Rossi kiteyttää työnantajakuvaan kuuluvaksi kaiken sen mitä ihmiset yrityksen sisällä tai sen ulkopuolella tekevät tai jättävät tekemättä. Ulkopuolinen työnantajakuva muodostuu huhuista, mielikuvista ja käsityksistä. Mäki (2020) painottaa, että työnantajamielikuvalla houkutellessaan parhaat osaajat yritykseen. Annetun työnantajamielikuvan tulee vastata todellisuutta. Työntekijöiden täytyy voida hyvin ja organisaation, kulttuurin ja johtamisen tulee olla kunnossa. "Sokerikuorutus tulee nopeasti ilmi. Hyvä työnantajamielikuva lähtee sisältä".

Työnantajamielikuvaa rakennettaessa on oltava avoin ja rehellinen. Näin potentiaalinen hakija saa realistisen kuvan organisaatiosta, mielikuva vastaa todellisuutta, eikä työnhakija tule pettymään. Kestävän myönteisen työnantajamielikuvan rakentamiseen ei ole oikoteitä, se tapahtuu työntekijöiden myönteisen kokemuksen myötä ja vaatii pitkäjänteistä työtä. Hyvistä työntekijöistä käydään kovaa kilpailua ja tulevaisuudessa tilanne kiristyy entisestään. Yksi parhaista pitkän aikavälin taktiikoista tällä rintamalla on hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen. Hyvä työnantajamielikuva toimii myös kilpailutekijänä, jota on vaikea ainakaan nopeasti kopioida. (Salli & Takatalo 2014, 45)

Työnantajakuvan rakentaminen näyttäytyy usein enemmän yrityksen sisäiselle yleisölle suunnattuna viestintänä keskittyen pitkälti työnantajalupauksen kuvaamiseen ja kirkastamiseen (Rantanen 2019). Työnantajamielikuvan kehittämiseen kannattaa investoida koko yrityksen aikaa ja resursseja. Hyvän työnantajamielikuvan avulla viestiään mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan, millaista arki meillä on, ketä meillä työskentelee ja millaisissa tehtävissä. Viestinnällä tavoitetaan pitkällä aikavälillä oikeiden ihmisten löytämistä oikeisiin tehtäviin ja virherekrytointien määrä minimoidaan. Hyvä työnantajamielikuva auttaa houkuttelemaan alan parhaat asiantuntijat yritykseen. Työnhakijat odottavat työpaikalta henkistä ja käytännön tason etuja taloudellisten etujen, palkan, lisäksi. Työnhakijat haluavat töihin yrityksiin, joilla on heidän arvojaan heijastava hyvä ja houkutteleva työnantajamielikuva. Hyvä työnantajamielikuva madaltaa myös henkilöstön vaihtuvuutta ja parantaa yrityksen tulosta. Virherekrytointien määrän vähentyessä ja parhaiden työnhakijoiden hakautuessa organisaatioon töihin onnistuneen työnantajamielikuvatyön myötä säästetään rekrytointikustannuksissa. Rekrytointiin käytetyt työtunnin, markkinointikulut, työntekijöiden perehdyttämisen ja uusinta-rekrytointien kokonaiskustannukset madaltuvat. (Matikka 2021.)

Työnantajamielikuvan kehittämistyössä kannattaa lähteä liikkeelle selvittämällä yrityksen työnantajakokemuksen nykytila eli sisäinen työnantajamielikuva. Sen jälkeen tulee panostaa yrityksen rekrytointiprosessiin ja työnhakijakokemukseen. Näiden jälkeen tulee tehdä ulkoisen työnantajamielikuvan rakentamistyötä. (Kuutti & Mäkinen 2019a ). Vähimmillään tulisi panostaa työnantajakuvaan kehittämiseen ja hakijakokemukseen. Urasivut tulee olla kunnossa ja fokuksittua persoonallisiin hakijakokemuksiin. (Rantanen 2019.)

## **2.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva**

Työnantajamielikuva jakautuu kahteen eri pääosaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen mielikuva muodostuu yrityksen sisällä ja koostuu siitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan. Ulkoinen yrityskuva on yrityksen ulkopuolisten henkilöiden, kuten työnhakijoiden, yhteistyökumppaneiden ja henkilöstön perheenjäsenten, saama kuva yrityksestä työnantajana. Työnantajamielikuvalla on suuri liiketoiminnallinen merkitys muutoinkin kuin rekrytointitilanteessa. (Korpi ym 2012, 67)

Sisäinen työnantajamielikuva on ensimmäinen ja tärkein työnantajamielikuvan kehittämiskohde. On tärkeää selvittää miten yrityksen henkilöstö voi, viihtyykö työntekijät ja miksi he viihtyvät. Tärkeää on, myös tietää millaisia ihmisiä yrityksessä on töissä. Kun sisäisen mielikuvan asiat ovat kunnossa, voidaan viestiä ulospäin millaista meillä on olla töissä, mikä on sisäinen kulttuuri ja millaisia osaajia meille halutaan ja millaisilla kriteereillä. Yrityksen arjesta on kerrottava reilusti ja rehellisesti, avoimesti ja mahdollisimman totuudenmukaisesti. Tavoitteena on, että oikeanlaiset, yritykseen sopivat työntekijät löytävät yrityksen ja hakeutuvat töihin yritykseen viihtyen työssään yrityksessä. Sisäisen työnantajamielikuvan kokonaisuuteen vaikuttaa mm. yrityksen johtaminen, palkkaus, sijainti, toimitilat, työvälineet, työkaverit ja asiakkaat sekä yrityskulttuuri. (Kuutti & Mäkinen 2019a.)

Organisaation ulkoiseen työnantajamielikuvaan voidaan tietoisesti vaikuttaa. Haluttu mielikuva voidaan luoda ja siitä viestiä eri kanavissa; TV, lehdet, sosiaalinen media ja yrityksen omien verkkosivujen kautta. Yrityksen verkkosivuilla tulisi olla tietoa työnhakijalle esimerkiksi urasivujen muodossa. Sivuilta tulisi selvittää mitä yritys tarjoaa työnhakijalle, millaisia projekteja ja mahdollisuuksia. Realistinen kuva yrityksestä työnantajana tulee antaa niin verkkosivujen kuin sosiaalisen median kanavienkin kautta. Tietoa yrityksestä työnantajana voi kasvattaa Instagram, Facebook, LinkedIn ja Twitter julkaisuilla, tuottamalla oikeanlaista ja kohdeyleisöä kiinnostavaa sisältöä näihin kanaviin esim. ketä meillä on töissä, mitä he tekevät ja miten he yrityksessä viihtyvät. Työnantajamielikuvamielessä yllä mainituissa kanavissa kannattaa näkyä brändinmukaisesti ja olla vähintäänkin läsnä. Oma viestintäkanava tulee valita oikean kohderyhmän tavoittamiseksi ja oma kohderyhmä tulee pitää sisältöä eri kanaviin luodessa. Isommissa organisaatioissa on suositeltavaa tehdä oma viestintäkanava työnhakijoita varten, kuten esimerkiksi Life at yritys x tai Work at yritys x. Tämä kanava voi keskittyä viestimään työnhakijoille. (Kuutti & Mäkinen 2019a)

## **2.2 Johdonmukainen työnantajabrändin rakentaminen**

Määritelmän työnantajabrändi eli employer branding, ovat kehittäneet Simon Barrow ja Tim Ambler vuonna 1996. Heidän mukaansa työnantajabrändi on *”työsuhteen mahdollistama toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten etujen paketti, joka liitetään työnantajaorganisaatioon”* (Ambler & Barrow 1996, 3) Työnantajabrändäys

määritellään yrityksen pyrkimyksenä vakuuttaa olemassa olevien työntekijöidensä käsitys siitä parhaana työpaikkana. (Itam, Siddharth & Heena 2020).

Amblerin ja Barrown (1996) määritelmässä työnantajabrändin tehtävänä on määrittää koko henkilöstön johtamiseen selkeä toimintamalli, jonka avulla saavutetaan henkilöstön tuottavuuden kasvua, onnistumista rekrytoinneissa sekä työntekijöiden sitoutuneisuutta ja pysyvyyttä. Tähän toimintamalliin Rantanen (2018) lisää asiakaskokemuksen ja työntekijäkokemuksen parantumisen sekä yrityksen taloudellisen tuloksen kehityksen. Työnantajabrändäyksen tavoitteena on markkinointiviestinnän avulla erottaa yritys muista alan yrityksistä työnantajana. Työnantajabrändiä rakennetaan nimenomaan yrityksen ulkoiselle yleisölle. (Rantanen 2019)

Monsterin toteuttaman Työnantajamielikuva 2018–tutkimuksen mukaan työnantajabrändi rakentuu monesta eri tekijästä; henkilöstön tyytyväisyydestä, aitoudesta ja totuuteen perustuneisuudesta, tarinoista, arvoista ja identiteetistä, systemaattisesta ja hyvin suunnitellusta viestinnästä, hakijakokemuksesta, näkyvyydestä ja aktiivisuudesta. Kaikki nämä osa-alueet tulee ottaa huomioon työnantajabrändiä kehitettäessä. (Monster 2018)

Sivertzen ym (2013) toteavat, että suurilla ja avoimilla kilpailevilla markkinoilla yrityksen brändi ja maine on ratkaisevan tärkeitä parhaiden työntekijöiden houkuttelemiseksi. Vaikuttava työnantajabrändi kertoo yrityksen strategisen kulttuurin ytimen ja se on selkeä, yksinkertainen ja erottuva (Rantanen 2018). Merkityksellinen ja näkyvä, muista erottuva, työnantajabrändi houkuttelee ja innostaa oikean tyyppisiä ihmisiä organisaatioon. Myös hyvin suunniteltu brändistrategia voi olla valtava kilpailuetu, joka erottaa menestyvän organisaation kilpailijoistaan. Huippuyhtiöt käyttävät edistyneitä työnantajan brändäys- ja rekrytointimarkkinointitaktiikoita työnantajana erottautuakseen. Onnistunut työnantajabrändi rakentuu taloudellisten, psykologisten, toiminnallisten ja organisatoristen ominaisuuksien summana. (Itam ym. 2020, 678-679.)

Johdonmukainen työnantajabrändin rakentaminen on organisaatioille yhä tärkeämpää. Työtä tulee tehdä johdonmukaisesti ja selkeällä sanomalla sekä julkaisusyklillä. Tavoiteltu kohdeyleisö tulee olla määriteltynä, segmentoituna, ja kanavavalinnat tulee tehdä sen mukaisesti mistä nämä kohdeyleisöt tavoitetaan. Työnantajabrändimarkkinoinnin tavoitteet tulee olla määritettyinä ja tuloksia tulee oikeanlaisilla mittareilla seurata. Sisällöntuotannon tulee olla kohdeyleisöä kiinnostavaa; opettavaa, valistavaa,

ymmärrystä kasvattavaa ja/tai viihteellistä. Johdonmukainen työnantajabrändin rakentaminen vaatii paljon työtä ja aikaa sekä resursseja että oikeanlaista osaamista. Työtä on tehtävä ja kehitettävä jatkuvasti. Johdonmukainen työnantajabrändityö jalkauttaa selkeää strategiaa, jossa on suunniteltu markkinointitoimenpiteet aikatauluineen. Työnantajabrändistrategian tehtävä on toimia viitekehyksenä; mitä tehdään, kenelle ja miksi sekä mihin keskitytään ja mihin ei käytetä aikaa. Johdonmukaiseen työnantajabrändin rakentamiseen liittyy myös hakijan polku-ajattelu. Tehtyjen toimenpiteiden avulla tavoiteltu kohdeyleisö kuljetetaan hakijapolulla kohti organisaatiota. Vaikuttava työnantajabrändi on tavoitettu silloin, kun organisaation ja yleisön välille muodostuu suhde, josta molemmat, työnantaja ja työnhakija, hyötyvät. (Rantanen 2021a) Työnantajabrändin rakentamisessa puhutaan yleisön sitouttamisesta brändiin, eli tunneperäisen mieltymyksen kasvattamisesta ja vahvistamisesta (Rantanen 2019).

Työntekijöiden roolia työnantajanmielikuvan brändäyksessä korostetaan, sillä he ovat vuorovaikutuksessa asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Erityisesti yrityksen työntekijöiden verkkokäyttäytyminen korostuu työnantajamielikuvan parantamisessa ja maineen ylläpitämisessä sosiaalisen median käytön yleistyttyä. Vahvan ulkoisen työnantajakuvan kehittämiseksi on työnantajan ja työntekijöiden välillä oltava ensin hyvä sisäinen suhde. Tutkimuksen mukaan ratkaisu vahvan työnantajabrändin kasvattamiseksi voi olla työntekijöiden hyvinvoinnin ja tyytyväisyyden turvaaminen, mutta myös työntekijöiden vastuullisen sosiaalisen median osaamisen riittävä kehittäminen. Vahvan ulkoisen työnantajabrändin saavuttamiseksi on tärkeää saada organisaatioon vahvasti sitoutuneiden työntekijöiden viestit organisaation todellisesta kulttuurista ja arvoista välitettyä eteenpäin. (Yoganathan, Osburg & Bartikowsk 2021)

Vaikuttava työnantajabrändi perustuu yrityksen asemaan kilpailukentässä. Se ilmaisee miten yritys eroaa muista työpaikkana, työyhteisönä ja strategisena yrityskulttuurina. Strateginen yrityskulttuuri ilmaisee yrityksen mission eli yrityksen olemassaolon, sekä vision siitä mihin se pyrkii. Lisäksi se käsittää yrityksen asiakaslupauksen ja toimintakulttuurin eli miten yritys lunastaa asiakaslupauksensa. Strateginen yrityskulttuuri käsittää myös organisaation suoriutumiskyvyn: onko organisaatiolla kyky suoriutua strategian jalkauttamisesta onnistuneesti ja miten sen kannattaisi se toteuttaa? (Rantanen 2019.) Se, miltä yritys näyttää ulospäin ja minkälaisen mielikuvan se muodostaa, riippuu pitkälti yrityksen sisällä vaikuttavasta yrityskulttuurista. (Korpi ym 2012, 66-67.) Usein työelämä ja organisaatioiden toimintatavat muistuttavat pitkältä toisiaan,

ovat harmaata massaa. Tavanomaisesta erottuvat ne yritykset, joiden toimintaa ohjaa kulttuuristrategia. Sisältäpäin rakennettu toimiva yrityskulttuuri valloittaa niin työntekijät kuin asiakkaatkin, yritys menestyy kilpailijoitaan paremmin. (Rossi 2012.) Yrityskulttuuri toimii työnantajabrändin kivijalkana.

Great Place to work at-tutkimuksessa (GPTW) mukana olevat yritykset omaavat omanlaisensa kulttuuristrategian. Näissä maailman parhaissa yrityksissä on uudennainen tapa johtaa, palvella asiakkaita ja elää organisaatioelämää. Suomalaisissa yrityksissä on valtavasti potentiaalia kasvaa maailman parhaiksi työpaikoiksi panostamalla ihmisiin ja johtamiseen. Tärkeää organisaation kulttuuristrategiamatkalla on valita tietoisesti, minkälaista kulttuuria yritykseen halutaan ja miten sitä käytännössä rakennetaan. Parhaiden työpaikkojen yrityskulttuurit rakentuvat yhteyden tunteeseen ja luottamukseen. Keskiössä ovat suhteet, joita ihmiset rakentavat keskenään niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin. Myös johtamisella on iso rooli. Vahvan yrityskulttuurin rakentaminen ei ole projekti tai irrallinen kehityshanke, vaan jatkuva tapa johtaa, elää ja hengittää yrityksen arkea. (Rossi 2012, 8, 328, 339-340.) Parhaat yritykset johtavat yrityskulttuurin kautta, rakentavat yhteyksiä ja vahvistavat suhteita, tunnistavat vahvuutensa ja ovat tietoisia yrityskulttuurin mahdollisuuksista (Rossi 2012, 29-36). Organisaation on tärkeää tunnistaa sen strategian kannalta halutuin osaajasegmentti ja kohdentaa omaa työnantajamielikuvatyötä/työnantajabrändiään juuri heille. Rekrytointimarkkinointi ei tavoita näitä potentiaalisia työnhakijoita, sillä harvoin nämä osaajat ovat aktiivisia työnhakijoita. (Rantanen 2019.)

### **2.3 Työnantajavetovoimatekijät**

Työnantajat pyrkivät houkuttelemaan uusia työntekijöitä ja pitämään kiinni olemassa olevista tekijöistä eri keinoin. Työnantajan vetovoimaisuuden arvioimiseen on tutkimuksissa käytetty ns. työnantajan vetovoima-asteikkoa (EmpAt). Tämän vetovoima-asteikon on kehittänyt Amblerin ja Barrown vetovoimatekijöihin pohjautuen Berthon ym. vuonna 2005. Vetovoimatekijöinä tässä asteikossa ovat toiminnalliset, taloudelliset ja psykologiset tekijät. (Sivertzen ym. 2013, 474) Korpi ym (2012, 69) esittelevät viittä ulottuvuutta (kokonaispalkkaus, urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuudet) työnantajakuvaa muokkaavina tekijöinä.



Vetovoima-asteikko koostuu eri 25 osasta, joista muodostuu viisi ulottuvuutta:

- työn arvo (interest value)
- sosiaalinen arvo (social value)
- taloudellinen arvo (economic value)
- kehittymismahdollisuudet (development value)
- oman osaamisen ja hankitun tiedon käyttämisen arvo omassa työssä (application value) (Sivertzen ym. (2013, 474) ja Korpi ym. (2012, 69).

Ulottuvuuksista **työn arvolla** tarkoitetaan esimerkiksi, että "Organisaatio tuottaa innovatiivisia tuotteita ja palveluita" (Sivertzen ym 2013, 476). Mielenkiintoista työtä on mukavampi tehdä pitkäjänteisesti ja näin ollen työn kiinnostavuudella on merkitys työnantajamielikuvalla. Yrityksen palveluiden ja tuotteiden kiinnostavuus vaikuttaa työpäikän hakemiseen, siihen kuka työpaikkaa hakee. Jo olemassa olevat tuotteet, mutta myös uudet, kehitteillä olevat tuotteet ja tieto siitä, että kehitystä tapahtuu yrityksessä ovat merkittävässä asemassa työnantajakuvan muodostumisessa. Modernit työtavat houkuttelevat hakijoita sekä itseorganisoituvat ja työaika- ja paikkariippumattomat tiimit luovassa ilmapiirissä. (Korpi ym. 2012, 70)

**Sosiaalinen arvo** viittaa työympäristöön ja suhteisiin muiden työntekijöiden kanssa työpaikalla. Työntekijöille on tärkeä, että on "Hyvä suhde omiin kollegoihin". (Sivertzen ym 2013, 476) Työpaikan haluttavuuteen vaikuttaa myös työilmapiiri henkilökeinoihin pohjautuen. Kannustavassa ilmapiirissä on tuottoisampaa tehdä työtä. Se vähentää myös ylimääräistä stressiä. (Korpi ym. 2012, 70)

**Taloudellinen arvo** liittyy taloudellisiin hyötyihin eli "Houkutteleva kokonaisuus palkkiollisesti" (Sivertzen ym 2013, 476). Työnhakijan ottaessa työpaikkaa vastaan palkka voi näytellä suurta roolia, muttei se kuitenkaan ole merkittävin seikka. Työnantajamielikuvan kannalta olennaista on, että työntekijät voivat luottaa jatkuvuuteen ja palkanmaksun säännöllisyyteen. Ylenemismahdollisuudet ja omalla uralla kehittyminen esimerkiksi kouluttautumalla vaikuttavat työnantajamielikuvaan. (Korpi ym 2012, 71)

**Kehittymisarvolla** tarkoitetaan sitä, että "Työntekijällä on hyvänolon tunne työskennellessä tietyssä organisaatiossa" (Sivertzen ym 2013, 476). Kun henkilöstölle annetaan mahdollisuus oman työn kehittämiseen, on siitä liiketoiminnallisestikin hyötyä. Oma työtä voi kehittää osallistumalla yrityksen järjestämään koulutukseen tai itse

kehittäen uusia toimintatapoja omaan työhön ja siirtäen niitä käytänteiksi yrityksen sisällä. Yhdessä tekeminen ja yhdessä oppiminen vahvistavat yhteenkuuluvuutta tiimissä, myös koko yrityksessä. (Korpi ym. 2012, 71)

**Oman osaamisen soveltamisen arvolla** tarkoitetaan sitä, että on mahdollisuus käyttää hyödyksi sitä mitä on opittu aiemmin esimerkiksi siten, että on mahdollista opettaa oppimaansa muille tai yritys on “asiakaslähtöinen yritys”. (Sivertzen ym, 2013, 476) Urakehitysmahdollisuudet ovat monille tärkeitä ja työnantajan onkin järkevää sellaista tarjota, kun parhaista hakijoista käydään kovaa kilpailua. Urakehitys vahvistaa työntekijän itseluottamusta, kun hän kokee työssä onnistumista ja saa vaativampia tehtäviä. (Korpi ym. 2012, 70)

Sivertzen ym. (2013) toteuttivat tutkimuksen siitä, mihin tekijöihin työnantajien tulisi keskittyä työnantajanbrändäyksessä. Tutkimuksessa testattiin työnantajan vetovoimasteikkoa (EmpAt) ja analysoitiin mittausasteikon eri ulottuvuuksien ja sosiaalisen median käytön välisiä suhteita tiedotusvälineisiin liittyen yrityksen maineeseen ja aikomuksiin hakea työtä. Tutkimus toteutettiin sähköisten kyselylomakkeiden avulla kolmen eri korkeakoulun opiskelijoille kolmeen tunnettuun norjalaiseen insinööri- ja tekniikan alan koulutukseen liittyen. Vastauksia saatiin 366 kappaletta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että useat työnantajan vetovoimatekijät vaikuttavat positiivisesti yrityksen maineeseen ja vaikuttavat potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseen. Tutkimustulokset viittasivat erityisesti siihen, että innovaatioarvo, psykologinen arvo, oman osaamisen soveltamisen arvo ja sosiaalisen median käyttö liittyivät positiivisesti yrityksen maineeseen, mikä puolestaan liittyy positiivisesti aikomuksiin hakea työpaikkaa yrityksestä. Näistä arvoista psykologinen arvo vahvimmin liittyy työnhakijan aikomuksiin hakea työtä yrityksestä. Tässä tutkimuksessa löydettiin myös **omaperäisyysarvo**. Tällä tarkoitetaan omaperäistä tapaa, joka yhdistää työnantajan brändin ja sosiaalisen median, ja tämä on arvokasta työnantajille rekrytointiprosesseissa. (Sivertzen ym 2013,473-480.)

## 2.4 Työnantajamielikuvatyon budjetointi

Työnantajamielikuvatyöhön varattavaan budjettiin vaikuttaa usea asia; yrityksen brändi, toimiala ja alan kilpailutilanne, yleinen markkinatilanne sekä yrityksen käytössä olevat resurssit. Lisäksi yrityksen lähtötilanne sekä oma osaamistaso vaikuttaa työnantajamielikuvatyöhön ja sen kustannuksiin. (Kuutti & Mäkinen 2019a)

Työnantajamielikuvan luominen ja ylläpitäminen on tärkeää. Kun osaamista ja aikaa työnantajamielikuvatyöhön 1-10 hlön henkilön yrityksessä on työnantajamielikuvatyön budjetti hyvä asettaa 2000 €-5000 € vuositasolla. Keskiuuren yrityksen, yli 30 hlö, rekryointitarpeetkin ovat suuremmat kuin pienyrityksillä ja näin ollen budjettia työnantajamielikuvan kehittämistyöhön tulisi varata 10 000 €-20 000 € vuodessa. Budjetilla on mahdollista tehdä erilaisia kampanjoita, tapahtumia ja videoita. Isoissa yrityksissä budjetti lähtee 20 000 €. (Kuutti & Mäkinen 2019b)

Työnantajamielikuvatyön tulokset näkyvät pitkän ajan kuluessa. Siitä huolimatta työtä työnantajamielikuvan eteen tulee tehdä koko ajan ja säännöllisesti. Hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen tulee yritykselle edullisemmaksi kuin rekryointi head hunttereiden kanssa. Työnantajamielikuvatyötä tekemällä avoimien hakemusten määrä yrityksessä kasvaa ja työnhakijoita on silloinkin, kun avoimia työpaikkoja ei ole avoinna. (Kuutti & Mäkinen 2019b)

Rantasen (2021b) mukaan työnantajabrändin budjetti voidaan jakaa karkeasti seuraaviin kustannusten lähteisiin:

1. Vuosittainen strategiatyö (ensimmäinen versio ja vuotuinen päivitys)
2. Markkinointitoimenpiteiden suunnittelu sekä toimenpiteiden & toteutuksen optimointi
3. Markkinointitoimenpiteiden käytännön toteutus sisältäen sisällöntuotantoa koskevat kustannukset ja mediakustannukset
4. Valmennus ja koulutus
5. Markkinoinnin ostopalvelut & alihankinta
6. Työkalu- ja alustakulut, hosting-kulut

## **2.5 Työnantajamielikuvan mittaaminen**

Kun työnantajamielikuvaa lähdetään kehittämään, tulee työlle asettaa mitattavat tavoitteet. Kehittämistoimenpiteitä ja niiden tuloksia tulee mitata, aivan kuin kaikilla muillakin liiketoiminnan osa-alueilla kehittämisprosesseissa tehdään. Mittaristo kertoo, onko asetettuja tavoitteita saavutettu. Haluttu työnantajamielikuva saavutetaan päämäärätietoisella ja systemaattisella työllä.

RecRightin (2006) Työnantajamielikuvan käsikirjassa esitellään työnantajamielikuvan mittaamiseen käytettäviä tapoja. Näitä käytetään vaihtelevasti eri yrityksissä, minkä

vuoksi myöskään yhtä oikeaa kaavaa työnantajamielikuvan mittaamiseen ei ole olemassa.

**Työntekijöiden mielipiteet ja hyvinvointi.** Säännöllisen henkilöstötyytyväisyyskyselyn avulla nähdään mihin suuntaan työnantajamielikuva on menossa ja onko tehdyillä toimenpiteillä haluttu vaikutus.

**ENPS-kysely** on yksi työnantajamielikuvan mittausvaihtoehtoista silloin, kun halutaan selvittää, suosittelisiko työntekijä yritystä työnantajana ystävälleen.

**Yhden rekrytoinnin hinta** -mittarina kertoo, laskeeko yrityksen rekrytointiin käyttämä summa ja aika työnantajamielikuvan kehittämisen myötä.

Mittarina toimii myös **työpaikkahakemusten määrä** avoinna oleviin työpaikkoihin. Tätä tarkastelemalla saadaan selville, onko työnantajamielikuvan kehittämällä ja siitä viestimällä ollut vaikutusta hakemusten määrään. Onko työnantajamielikuvan kehittäminen saanut aikaan sen, että hakijoina on yritykseen paremmin soveltuvia työntekijöitä, jotka mahdollisesti menestyvät työssään paremmin?

Yhtenä työnantajamielikuvan mittarina voidaan tarkastella myös **työntekijöiden vaihtuvuutta**. Jos henkilöstön vaihtuvuus on liian korkea, on hyvä tarkastella tilannetta työntekijäkokemuksen näkökulmasta ja panostaa sen kehittämiseen, pelkkien uusien osaajien houkuttelun sijaan.

Työnantajamielikuvan kehittämiseen toimii myös **Great Place to Work-sertifiointi**. Sertifiointin hyötyinä nähdään työnantajabrändin kehittymisen ja talenttien houkuttelun ohella mm. liikevaihdon ja innovaatioiden kasvu. (Great Place to work 2021) Myös pienempi työntekijöiden vaihtuvuus sekä sairauspoissaolojen väheneminen on sertifiointin tuloksena nähtävissä (Rossi 2015, 19). Sertifiointi toimii myös yrityskulttuurin ja johtamisen laadun tärkeänä ja haastavana sisäisenä mittarina. (Rossi 2012, 347).

## 2.6 Alan tutkimuksia

Eri tutkimuslaitoksissa tehdään tutkimuksia työnantajamielikuvista eri kohderyhmille säännöllisesti. Tutkimusten vastauksista ilmenee vastaajien arvomaailma. Jokaisen vastaajan mielikuva hyvästä työnantajasta rakentuu yksilöllisesti. (Valvisto 2005, 22.)

### Työnantajamielikuvatutkimus 2018

Monster (2018) toteutti Työnantajamielikuvatutkimuksen suomalaisten yritysten rekrytoinnin ammattilaisille. Tutkimuksessa selvitettiin organisaatioiden työnantajamielikuvan rakentamisen ja viestinnän suunnitelmia ja haasteita. Kyselyyn osallistui 567 henkilöä eri toimialoilta ympäri Suomen eri kokoisista yrityksistä. Tutkimustuloksista käy ilmi, että lähes kaikki vastaajista (97 %) uskoo työnantajamielikuvalla olevan erittäin tai melko paljon merkitystä rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Tärkeimmiksi teoiksi työnantajamielikuvan rakentamiseksi nousi rekrytointiviestintä ja sen kehittäminen halettua työnantajamielikuvaa tukevaksi sekä työnantajamielikuvaa tukevan “kevyemmän” sisällön tuottaminen eri kanaviin sekä sisältömarkkinointi. Tutkimukseen vastanneista reilusti yli puolet (64 %) aikoo panostaa oppilaitosyhteistyöhön. Työntekijöiden kannustaminen työntekijäkokemuksen jakamiseen nousi tutkimustuloksissa myös esille. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että työnantajamielikuvan kehittämiseen ja markkinointiin organisaatioissa osallistuu henkilöstöhallinto, organisaation johto ja viestintä. Vastaajien mielestä koko organisaatio tulisi valjastaa työnantajamielikuvan kehittämiseen ja markkinointiin. Työnantajamielikuva 2018-tutkimuksessa selvisi, että vain joka neljäs (24 %) vastanneista asettaa työnantajamielikuvan kehittämiseen mitattavia tavoitteita. Joka toinen (50 %) vastanneista aikoo tulevaisuudessa kasvattaa panostusta työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Panostusta tullaan lähivuosina lisäämään erityisesti senior-tason asiantuntijoiden ja nuorten rekrytointiin. (Monster 2018, 4, 8-9, 18-19.)

### **Great Place to work-tutkimus**

Great Place to Work-instituutti on suomalaista työelämää ja yrityskulttuuria tutkiva taho. Vuosittain toteuttava Suomen parhaat työpaikat-tutkimuksen (GPTW), jossa valitaan tiettyihin kriteereihin perustuen voittajat tutkimukseen osallistuvien suomalaisten organisaatioiden joukosta. Tutkimuksen tavoitteena on vaikuttaa hyvään henkilöstöjohtamisen tasoon ja tarjota hyvälle työpaikoille positiivista julkisuutta. Suomen parhaat työpaikat valitaan organisaatioiden omien työntekijöiden mielipiteiden, henkilöstökyselyn ja asiantuntija-arvion perusteella ja se perustuu henkilöstötutkimuksella (Trust Index) kvantitatiivisesti mitattuun työntekijäkokemukseen jokaisessa organisaatiossa. Trust Index mittaa työpaikan viittä painopistettä; yhteishenkeä, uskottavuutta, kunnioitusta, oikeudenmukaisuutta ja ylpeyttä. Tämän lisäksi organisaatioiden kulttuuria ja johtamista arvioidaan kvalitatiivisesti asiantuntijoiden toimesta (Culture Audit). Culture Audit on keskisuurten ja suurten organisaatioiden yrityskulttuurin kvalitatiivinen

auditointi, joka perustuu työntekijäkokemuksesta kerättävään tietoon. Auditoinnissa korostuu työntekijöiden oma kokemus yrityksessä työskentelemiseen. (GPTW 2021.) Mikäli 70 % yrityksen työntekijöistä pitää työpaikkaa näiden eri kriteereiden mukaan yhteenlaskettuna hyvänä, saa yritys GPTW-sertifioinnin. GPTW-sarjat jakaantuvat yrityksen työntekijämäärän mukaan neljään eri kokoluokkaan; minit (10-19 työntekijää), pienet organisaatiot (20-49 työntekijää), keskisuuret (50-499 työntekijää) ja suuret yritykset (yli 500 työntekijää). Tutkimukseen osallistuminen on maksullista. (GPTW 2021.) GPTW-tutkimusta on tehty maailmalla ja Suomessa jo vuosikymmenien ajan ja tärkeimmät työntekijäkokemukseen liittyvät asiat ovat pysyneet koko ajan samoina, vaikka työn murros onkin muuttanut työkuultuuria. GPTW-tutkimuksen avulla ihanne työpaikan tärkeimpiä tekijöitä on löydetty, tärkeimmäksi tekijäksi nousee vahva luottamus. Luottamus rakennetaan ylhäältä alaspäin, johtajat johtavat omalla esimerkillään. Myös kommunikointi eri foorumeilla on avointa ja se on sekä vuorovaikutteista että keskustelevaa. Parhaissa työpaikoissa myös tiedetään mitä ollaan tekemässä, mihin organisaatio on menossa ja miten oma päivittäinen tekeminen ja panos vaikuttaa yrityksen tavoitteisiin. (Duunitori 2018.) Luottamus on sekä yhteistyön että sitoutumisen edellytys, jotka puolestaan ovat elintärkeitä tuottavuuden elementit missä tahansa yrityksessä missä tahansa päin maailmaa. (Rossi 2012, 349-350.)

### **T-median Työnantajakuva-tutkimus**

T-median toteuttaa vuosittain työnantajakuvatutkimuksen tekniikan ja kaupallisen alan osaajien keskuudessa. Työnantajakuvatutkimus luotaa osaajien työelämään liittyviä arvoja ja työpaikan valintakriteerejä. Keväällä 2020 toteutettu tutkimus toteutettiin lomakekyselynä yhteistyössä eri liittojen, oikotie työpaikkojen sekä korkeakoulujen että niiden opiskelija- ja alumnijärjestöjen kanssa. Myös T-median omasta tutkimusrekisteristä poimittiin otos tutkimukseen. Tutkimukseen vastasi yhteensä 2956 henkilöä, joista työelämässä olevia korkeakoulutettuja oli 1750 ja korkeakouluopiskelijoita 1206. Tutkimuksesta selvisi, että tekniikan ja kaupallisten alojen osaajien tärkein työpaikan valintakriteeri on työtehtävien mielenkiintoisuus. Yhä useampi osaaja nosti myös työn merkityksellisuuden tärkeimpien valintaperusteiden joukkoon. Työpaikan valintakriteereistä työtehtävien mielenkiintoisuus nousi tärkeimmäksi tekijäksi. Toiseksi tärkein peruste työpaikkaa valitessa on hyvä palkkataso. Kolmanneksi tärkeimpänä tekijänä vastaajat pitivät työpaikan ilmapiiriä. Edelliseen vuoteen verrattuna palkkatason tärkeys laski ja työn merkityksellisyys valintakriteerinä on noussut selvästi. Neljäsosa

vastaajista valitsi työn merkityksellisyyden kolmen tärkeimmän valintakriteerin joukkoon. (T-media 2020)

### **Työntekijäkokemus 2020-tutkimus**

Talent Vectian toteuttamassa Työntekijäkokemus 2020-tutkimuksessa haluttiin tutkia miltä työntekijäkokemus näyttää suomalaisissa organisaatioissa. Tutkimukseen vastasi 527 vastaajaa eri toimialoilta. Tutkimustuloksista käy ilmi työntekijäkokemuksen tila ja avataan mihin työnantajien kannattaisi panostaa. Tutkimustuloksissa havaittiin, että positiivisen työntekijäkokemuksen kannalta työntekijät pitivät tärkeimpinä henkilökohtaista osaamisen kokemusta, tunnetta työn merkityksellisyydestä, tietoa oman työn päämääristä, vaikuttamismahdollisuuksista työssä sekä kehittymismahdollisuuksia. Tutkimustulokset osoittavat, että työntekijäkokemus oli strateginen prioriteetti alle puolelle vastaajista (44 %) organisaatioista siinä missä asiakaskokemus koettiin suurempana strategisena prioriteettinä (75 %). Noin joka kolmas (34%) vastaajista koki työnantajansa tietävän mikä luo hyvää työntekijäkokemusta. Alle kolmasosassa (26,6%) yrityksiä ylimmän johdon teot ja priorisoinnin olivat linjassa viestityn työntekijäkokemuksen tärkeyden kanssa. Tutkimuksessa todetaan, että vahva työntekijäkokemus vaatii paljon johtamiselta ja organisaation kulttuurilta. Kiinnittämällä huomiota onnistumisen johtamiseen ja työntekijän henkilökohtaisen kasvun tukemiseen luodaan merkityksen tunnetta, luottamusta ja omistajuutta. Selkeät vastuut, tavoitteet ja päätöksentekovaltuuden luovat yksilölle autonomian kokemuksen omassa työssään. Vahva työntekijäkokemus heijastuu suoraan asiakaskokemukseen. (Takatalo & Pihlaja 2020.)

### 3 Rekrytointi

Hyvän työyhteisön piirteitä ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät ja kannustava ilmapiiri. Toimiva työyhteisö on samaan aikaan sekä turvallinen että terveellinen. Tavoitteet ovat selkeät; työn johtaminen ja organisointi toimivat ja kunkin toimijan roolit, vastuut ja valtuudet työssä ovat tasapainossa. (Työturvallisuuskeskus 2020.)

Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, ilman henkilöstöä ei olisi olemassa yritystä. Erityisesti tietointensiivisillä toimialoilla aineeton pääoma on erityisen suuressa roolissa yrityksen arvon muodostamisessa. Tällöin yrityksen henkilöstön osaaminen, hiljainen tieto, organisaation suorituskyky ja oppimis- ja mukautumiskyky ovat äärimmäisen tärkeitä yrityksen olemassaolon kannalta. (Pikkusaari 2011.)

Onnistunut rekrytointi on yksi yrityksen menestymisen kannalta tärkeimmistä toiminnoista (Markkanen 2002.) Se pohjautuu aina liiketoimintasuunnitelmaan. Se on lisäksi valtava mahdollisuus, ketteryyttä vaativa projekti, jossa haetaan uusia osaavia työntekijöitä avoimiin paikkoihin.

Rekrytointiprosessiin panostamista ei usein yrityksissä pidetä tärkeänä ja panostettava asiana, vaan pikemminkin rutiinitoimenpiteenä. Rekrytoitavan soveltuvuustestihin luotetaan usein liikaa, vaikka niitä tärkeämpää on rekrytoijan ammattitaito. Päätöstä ei myöskään voi tehdä vain yhteen menetelmään perustuen. Päätöksenteossa on tärkeää käyttää mahdollisimman paljon relevanttia tietoa. (Koivisto 2004, 33.)

Rekrytointi onkin suunniteltava ja pohjustettava kunnolla, eikä sitä voi aloittaa hätiköidysti ja kiireellä. Usein yrityksissä rekrytointiprosessi aloitetaan kovassa kiireessä ja rekrytointipäätös tulisi tehdä parin viikon sisällä. Harva yritys ymmärtää, että onnistuneessa rekrytoinnissa prosessi kestää nopeimmillaan kuukausia. (Koivisto 2004, 32.)

Onnistuneet rekrytoinnit edellyttävät yrityksiltä rekrytointitaitojen ohella vetovoimaisuutta työnantajana. Tunnettuutta työmarkkinoilla voidaan kasvattaa esimerkiksi oppilaitosyhteistyöllä, hyvällä johtamisella ja henkilöstöpolitiikalla. Erilaiset työ- ja kehittämismahdollisuudet tulisi nostaa esiin.



### 3.1 Rekrytointi prosessina

Rekrytointi on yrityksen sisäinen tai ulkoinen prosessi, joka perustuu tarpeeseen löytää työntekijä avoimeen paikkaan tai tehtävään. Sisäinen rekrytointi tarkoittaa, että haku avoimeen paikkaan suoritetaan organisaation sisällä. Ulkoinen rekrytointi taas hakee henkilöstöä talon ulkopuolelta. Rekrytointi onkin parhaimmillaan systemaattista palapelin kokoamista, josta tietoa hankitaan monipuolisesti ja kattavasti eri lähteistä. Rekrytoiva taho määrittää yrityksen potentiaaliset hakijat. Rekrytointi on toistaiseksi säilyttänyt inhimillistä perusolemustaan digitalisaatiosta huolimatta, vaikka rekrytointi onkin saanut uudenlaisia kanavia ja keinoja digitalisaation myötä. (Markkanen 2002, 56.)

Ennen rekrytoinnin aloittamista on syytä laatia määritelmä työtehtävään vaadittavasta osaamisprofiilista. On määriteltävä työtehtävän vaatimustaso ja työntekijän vaadittavat keskeiset ominaisuudet. On myös määriteltävä konkreettiset tilanteet ja tapahtumat, mitä kyseisessä työssä tulee vastaan. Erittäin tärkeää on myös löytää keskeinen ammatillinen osaaminen, jota ilman työtehtävässä ei pärjää. (Koivisto 2004, 40–41.)

Jokaisen yrityksen rekrytointiprosessi on omanlaisensa. Silti niistä on johdon näkökulmasta havaittavissa kolme vastaavanlaista vaihetta. Ensiksi tulee analysoida työtehtävät ja hakijan toivotut kriteerit, eli mihin ja minkälaista työntekijää haetaan. Toinen vaihe rekrytointiprosessissa on avoimen työpaikan julkistaminen. Toisessa vaiheessa tulee lisäksi määritellä miten ja missä kanavissa työpaikasta ilmoitetaan. Kolmas vaihe on lopuksi sopivimman hakijan valitseminen tehtävään. (Vaahtio 2005, 31)

Rekrytointiprosessin toteuttaminen hallitusti vaatii ammattimaista otetta. Taitamaton rekrytoija tuhrii hetkessä organisaationsa julkikuvan. Onnistuneen rekrytoinnin tuloksena on yritys kaapannut upean henkilön, joka on kuin luotu tehtävään. Tällöin organisaatio on myös rekrytointiprosessin ohessa jakanut tietoa tuotteistaan ja palveluistaan, luonut hyvää yrityskuvaa ja hankkinut mahdollisesti uusia asiakkaita ja verkostoitunut muiden toimijoiden kanssa. (Vaahtio 2005, 13.)

Rekrytointiprosessi ei suinkaan pääty työntekijän valintaan. Valitulle henkilölle tulee viestittää valituksi tulemisesta ja valitsematta jääneille myös ilmoittaa organisaation ratkaisusta. Hakijoita arvostava viestiminen ja kunnolla loppuun viety rekrytointiprosessi antaa organisaatiosta myönteisen kuvan. Luomalla hyvät suhteet valitsematta

jääneisiin tehdään arvokasta pohjatyötä mielikuvien muodostumiselle ja luodaan verkostoa mahdollisille yhteistyökumppaneille. (Vaahtio 2005, 191-194.)

Rekrytointi on yksi tapa yritykselle investoida tulevaisuuteensa ja sillä määritellään pitkälti organisaation tulevaisuuden menestystä. Rekrytoinneissa tulisi huomioida myös työnhakijakokemus, sillä se millaisen työnantajamielikuvan hakija prosessista itselleen muodostaa, vaikuttaa siihen miten hän siitä viestii eteenpäin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. (Salli ja Takatalo 2014, 9.)

### **3.2 Yrityskulttuuri osana rekrytointia**

*”Yrityskulttuuri on sitä mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa.”*

Paras määritelmä yrityskulttuurille tulee DealDashin perustajalta William Wolframilta. Lause kiteyttää sen mitä yrityskulttuuri tarkoittaa. Se on yrityksen ja sen työntekijöiden tapa toimia. Ei ole oikeaa tai väärää yrityskulttuuria, jokaisella yrityksellä on omannäköisensä kulttuuri, jota ei voi kopioida. Rekrytointi lasketaan yhdeksi yrityskulttuurin keskeisimmistä prosesseista. Ja sen strategia yrityksissä alkaa aina yrityskulttuurin tunnistamisesta ja sen viestinnästä. Rekrytoinnilla viestitään yrityksen tavoitteista ja suunnasta, millaisia osaajia halutaan löytää. (Leidenschaft 2021.)

Suomen parhaat työpaikat ovat luoneet erilaisia käytänteitä rekrytointiin. Kaikki käytänteet perustuvat yritysten omannäköisyyteen ja tukevat yrityskulttuuria. Parhaat työpaikat erottuvat muiden joukosta aitoudellaan ja yksilöllisyydellään. (Sarpo 2016.) Yritysten onkin ihan ensiksi varmistettava, että ulkoinen työnantajamielikuva vastaa totuutta. Rekrytoinneissa pyritään valitsemaan työntekijät kulttuurillisen sopivuuden perusteella (Cultural fit.) Kulttuurinen sopivuus määritellään siten, että yksilön asenteet, arvot ja vakaumukset ovat organisaation ydinarvojen ja kulttuurin mukaisia. (Leidenschaft 2021.)

Yhteensopivuutta tiimin kanssa ei voi korostaa liikaa. Rekrytoinneissa ei tulisi koskaan tehdä kompromisseja, sillä epäonnistunut rekrytointi maksaa. Yksi tapa varmistaa yhteensopivuus on osallistuttaa tulevat kollegat mukaan rekrytointiprosessiin. Omat työntekijät tuntevat talon, sen kulttuurin ja osaavat määritellä/suosittelaa sopivia uusia ihmisiä mukaan organisaatioon, joko ihan omasta verkostostaan tai rekrytoinnin perusteella. (Sarpo 2016.)

Valitsemisen käytäntöjä on useita. Asta Rossi (2012) on kirjassaan Kulttuuristrategia koonnut rekrytoinnin käytänteitä laajemmastakin näkökulmasta. Valitessaan rekrytointistrategiaansa tulisi yrityksen myös pohtia miten sitä toteutetaan käytännössä. Mitkä kanavat sopivat yhteen yrityskulttuurin kanssa, kenelle viestitään. Järjestetäänkö ryhmärekrytointitilaisuuksia vai tulisiko suurin osa avoimista paikoista kenties täyttää ensisijaisesti sisäisin rekrytoinnein. Tai keskitytäänkö oppilaitoksiin ja opiskelijayhteistyöhön ja panostetaan heihin sekä vastavalmistuneisiin tarjoamalla heille harjoittelu- paikkoja tai mahdollisuutta uralle rekrytoitumiseen. Yhä useampi yritys ylläpitää ns. osaaajapankkia sekä omista henkilöistään sisäisiä rekrytointeja varten, että ulkoisista hakijoista myöhempää tarvetta varten. (Rossi 2012 74-79.)

Kulttuurillisesti sopivan työntekijän rekrytointi on investointi, joka maksaa itsensä takaisin pidemmällä ajanjaksolla. Motivoitunut ja yritykseen sitoutunut työntekijä tuottaa tulosta varsinkin saavutettuaan työtehtävään vaadittavat taidot. Parhaimmassa tapauksessa tyytyväinen työntekijä kehuu ja suosittelee yritystä ulkopuolisille. Vilpitön ja aito suosittelu on mittaamattoman arvokasta yrityksen työnantajamielikuvalle. (Staffmill 2019.)

### **3.3 Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa**

Positiivinen työnantajamielikuva auttaa yritystä erottumaan muista työnantajista. Myönteisen työnantajamielikuvan lisäksi organisaation tulee olla laajasti ihmisten tietoisuudessa, jos yritys haluaa olla mukana kisaamassa parhaiden työntekijöiden rekrytoimisessa. Myönteisen ja tunnetun työnantajamielikuva myötä organisaatiot saavuttavat seuraajia esimerkiksi Facebookissa ja tätä kautta avoimet työpaikat tavoittavat myös passiiviset työnhakijat. (Salli & Takatalo 2014, 42) Positiivinen työnantajakuva antaa lähtökohdan menestyksekkäämmälle, kannattavammalle liiketoiminnalle. Vahvasti positiivinen työnantajakuva kasvattaa avoimien työhakemusten määrää ja taso avoimiin työpaikkoihin paranee. (Korpi ym. 2012, 77) Positiivinen työnantajamielikuva auttaa parhaiden osaajien rekrytoimisessa yritykseen, mutta se myös sitouttaa yrityksessä jo työskenteleviä vahvasti organisaatioon. Hyvä työnantajaimago laskee irtisanoutumisia jopa 28 prosenttia. Tämän myötä tarvitaan vähemmän rekrytointeja ja saavutetaan säästöjä. (Salli & Takatalo 2014, 43)

Parhaista osaajista taistelussa ratkaisee yrityskuva, työntekijäkokemukset ja työnantajabrändi. Talentpool toteutti vuonna 2014 selvityksen, jonka mukaan 41% työnhakijoista etsii tietoa yrityksen yrityskulttuurista. Ne yritykset, joilla on vahva kuluttajabrändi ovat työnhakijoiden tutkassa. Brändin positiivinen status tekee yrityksestä vetovoimaisen, minkä vuoksi työnantajan tulee miettiä omaa työnantajamielikuvaa ja miten se rakennetaan. Yritykset, jotka ymmärtävät kokemustietoa pystyvät houkuttelemaan ihmisiä paremmin ja menestyvät. Myös virherekrytointien määrä pienenee, kun rekrytointivaiheessa sopimattomat hakijat on mahdollista karsia ja ihmiset eivät hakeudu työpaikkaan, jos mielikuva ei täsmää. (Kaijala 2016, 88-89)

Hyvä maine tekee yrityksestä uskottavan ja luotettavan. Mediassa hyvä maine tuo lisäksi parempaa näkyvyyttä, usein vielä varsin kustannustehokkaasti. (Heinonen 2006,40). Tällainen arvo- ja kulttuuriperusteinen rekrytointi vaikuttaa rekrytointiin silti varsin kahtiajakoisesti. Hyvälle työnantajalle ja työpaikalle riittää aina hakijoita. Toisaalta työntekijöiden arvojen ja työkuulttuurin osuminen yksiin painaa osaltaan jarrua henkilöstön vaihtuvuudelle. Joka tapauksessa hyvä maine vetää puoleensa suuren määrän hakijoita, joista voidaan valita päältä ne parhaat ja sopivimmat. Yritykselle tämä tarkoittaa myös pienempiä rekrytointi ja perehdytyskuluja, vähempää koulutus-tarvetta, työntekijöiden parempaa yhteishenkeä ja laadukasta sekä katkotonta asiakaspalvelua. (Rossi 2012, 65-66.)

Tulevaisuuden työelämässä odotukset yrityksii kohtaan ovat muutoksessa ja läpinäkyvyydestä tulee välttämättömyys kaikessa toiminnassa. Yritykset sijoittavat työnantajamielikuvaan ja sen kehittämiseen saadakseen hyviä hakijoita, säilyttääkseen nykyiset työntekijät ja luodakseen kuvan itsestään loistavana työnantajana. Työnantajamielikuvan merkitys tulee kasvamaan tulevaisuudessa, koska sen avulla voidaan saavuttaa kilpailuetua. Tärkeimmät syyt työnantajabrändäykselle ovat entistä parempi työnantajakuva, ketterämpi rekrytointiprosessi ja parantunut työtyytyväisyys. Viestintä kohdistetaan eri tavoin eri kohderyhmille. (Liikkanen 2011).

Brasilialainen liittovaltionyliopisto Universidade Federal do Rio Grande do Norte toteutti vuonna 2019 tutkimuksen, jossa haluttiin selvittää nuorten uransa alussa olevien opiskelijoiden ja työhakijoiden tekemiä valintoja perustuen työnantajakuvan tärkeyteen ja yrityksen maineeseen. Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena puolistrukturoiduin haastatteluin. Haastateltavia oli 18, joista naisia 7 miesten osuuden

ollessa 11. Suurin osa haastatelluista toimi harjoittelijana omassa yrityksessään. Tutkimuksen tulokset vahvistivat työnantajakuvan tärkeyden. Nuoret hakevat jatkuvasti muutosta ja joustavuutta. Arvot ohjaavat toimintaa. Mikäli yrityksen johtamiskulttuuri ei vastaa hakijan omia arvoja ei heillä ole edes tavoitteena löytää pysyvää työpaikkaa. Tärkeämmäksi koetaan työkokemuksen kartuttaminen tunnetulta suurelta toimijalta, jonka avulla he voivat edetä uralla. Tämän vuoksi he ovat valmiita hyväksymään työn jopa pienemmillä tuloilla. Katse on kuitenkin pidemmällä tulevaisuudessa. Tutkimuksen tuloksia ei luonnollisestikaan voi yleistää, sillä kyseessä oli pieni alueellinen tutkimus pienellä otoksella. (Oltamari ym 2019.)

Työnhakijoiden rooli on muuttunut myös meillä Suomessa. Heidän katsotaan olevan yhä enenevässä määrin mukana rekrytointiprosesseissa ja päättämässä itse minkälaiseen työpaikkaan haluavat hakeutua. Yrityksistä haetaan entistä enemmän tietoa ja arvioita työnantajina. Keväällä 2019 lanseeratun Tunto-palvelun kautta voi kuka tahansa hakea aidot arviot ja kommentit työpaikoista ja työnantajista. Palvelun tavoitteena onkin ollut edistää työelämän läpinäkyvyyttä ja vahvistaa positiivista muutosta. Työntekijöille palvelu mahdollistaa arvoihinsa sopivan työnantajan löytämisen. Työnantajille palvelu puolestaan mahdollistaa tiedot sopivista työnhakijoista sekä tietoa omasta työnantajamielikuvastaan. (Tunto 2019.)

Rekrytinnissa työnantajakuvamielikuva merkitseekin juuri sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille (Korpi ym. 2012, 66). Se on sekoitus yrityskulttuuria, mainetta, viestintää ja yritykselle itselleen sillä hetkellä sopivinta mielikuvaa.

Rekrytointi on myös kriittinen tekijä työnantajakuvan muodostamisessa. Siinä missä rekrytointi on yksi merkittävä työnantajakuvan tuottaja, se on myös oiva mielikuvan kehittämisen väline. Tärkeintä on, että rekrytointi toteutetaan sen mukaan, mitä luvataan yrityksenä olla. Kommunikoinnin tulee koko prosessin aikana olla rehellistä ja totuutta vastaavaa alusta lähtien jättäen hakijalle sellaisen olon, että häntä arvostetaan. Rekrytoijan tulee lisäksi tiedostaa oma roolinsa työnantajan edustajana. (Salli & Takatalo 2014, 43-45.)

Muutokset eivät kuitenkaan tapahdu hetkessä vaan työntekijöiden positiivisten kokemusten kautta. Hyvän työnantajaimagon katsotaan sitouttavan jo olemassa olevat työntekijät organisaatioon ja sen on arvioitu vähentävän irtisanoutumisia jopa 28 prosenttia. Salli ja Takatalo kirjoittavat kirjassaan Loista rekrytoijana hyvän esimerkin

aiheesta: jos määrittelee työnantajaimagon olevan ketterästi uusiutuva alansa edelläkävijä, tulee rekrytointiprosessinkin olla sen mukainen, eli prosessin tulee olla ripeä eikä sen tule vastata 80-luvun metodeja. (Salli & Takatalo 2014, 43.)

### **3.4 Työnhakijakokemus osana rekrytointiprosessia**

Rekrytointi prosessina voi olla vaativaa molemmille osapuolille, oli kyseessä sitten työnhakija tai rekrytoiva yritys. Työnhakija laittaa itsensä likoon ja koko tulevaisuutensa vaakalaudalle. Rekrytoiva yritys taas investoi huomattavia summia yrittäessään löytää sen parhaan hakijan. Kiireessä työnhakijakokemukseen ei välttämättä panosteta tarpeeksi. Epäonnistunut ja epäkunnioittava rekrytointikokemus voi johtaa siihen, että paraskin hakija hylkää työn. Hän ei yksinkertaisesti halua työskennellä epäkunnioittavassa organisaatiossa johtajien kanssa, jotka eivät välitä rekrytointiprosessista. (Biro 2013.)

Rekrytoinnin hakijakokemuksesta on loppujen lopuksi vielä vähäisesti tutkimuksia. Se on tähän mennessä ollut rinnastettavissa lähinnä asiakaskokemukseen. Hyvällä asiakaskokemuksella on tutkitusti positiivinen vaikutus yrityksen menestymiseen Duunitori (2020) toteutti yhteistyössä Taloustutkimuksen kanssa Suuren Työnhakijatutkimuksen TM vuonna 2020 ensimmäistä kertaa ja sen tavoitteena oli selvittää 18-64 –vuotiaiden suomalaisten kokemuksia työhausta. Tutkimukseen osallistui yli 3000 suomalaista. Pääsääntöisesti vastaajat kokivat työhaun positiivisesti, mutta vastauksissa selkeimiksi kehityskohteiksi nousivat hakemuksen laatiminen, rekrytointiprosessin nopeus ja sujuminen sekä viestintä prosessin aikana. (Duunitori 2020.)

Nykyisin taitavat ja asiantuntevat organisaatiot muuttavatkin positiivisen työnhakijakokemuksen tehokkaaksi markkinointi- ja rekrytointityökaluksi. Talentboard julkaisee vuosittain Ehdokaskokemus tutkimusraportin (Candidate Experience Awards). Vuoden 2020 tutkimus oli kymmenes ja koronan johdosta toki vertaansa vailla. Vaikka maailmanlaajuinen pandemia onkin osaltaan vaikuttanut vakavasti moniin eri toimialojen yrityksiin, asettavat yritykset silti tutkimuksen mukaan laadukkaan ehdokaskokemuksen etusijalle. Viimeisimmässä vertailututkimuksessa ympäri maailman Talentboard tutki ehdokaskokemusta satojen eri organisaatioiden välillä. Vastaajia oli yli 200 000, heistä 90% ei tullut valituksi omassa hakuprosessissaan. Eurooppaan keskittyneeseen tutkimukseen puolestaan osallistui 26 yritystä ja se mittasi yhteensä 9100 työnhakijan kokemuksia. Tulosten mukaan erinomainen hakijakokemus kasvoi 23

prosentista 26 prosenttiin viime vuodesta. Mielenkiintoista oli, että ns. negatiivisten kokemusten osuus laski neljällä prosenttiyksiköllä 12% - 8%. (Talentboard 2020.)

Mikä siis vaikutti positiivisuuteen kaiken kaikkiaan vaikeana koronavuotena? Vastaus voidaan löytää yritys vastuusta ja yrityksen vastuullisista toimintaperiaatteista, jotka ulottuvat rekrytointiprosessin eri vaiheisiin. Yksi tärkeimmistähän asioista vastuullisessa rekrytoinnissa avoimuuden lisäksi on juuri hakijakokemus (Biro 2013). Käytännössä hyvä ja positiivinen työnhakijakokemus syntyy, kun työnhakija on vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Hyvässä rekrytointiprosessissa tulisi työnantajien panostaa seuraaviin painopisteisiin. (Duunitori 2020.)

### ***Aikataulu***

Rekrytointia ei tulisi koskaan järjestää kiireessä. Aikataulu ja siinä pysyminen on olennainen osa rekrytointiprosessin onnistumista ja hyvän hakijakokemuksen muodostumista. Työnantajan tulisi nähdä kokonaisuus investointina, johon kannattaa sijoittaa rahaa sekä riittävästi aikaa. (Duunitori 2020.)

### ***Rekrytointijärjestelmä***

Digitalisaatio on edesauttanut rekrytoinnin nopeutta. Automaatio mullistaa organisaatioiden rekrytointia ja vaikuttaa rekrytointiprosessin ensimmäisen vaiheen hakijakokemukseen, sillä hakemukset voi nykyisin jättää entistä helpommin. Helppous onkin nykyisin olennainen osa hyvää hakijakokemusta. Tekoäly ja tekniikka lisäävät tehokkuutta ja ovat avainasemassa rekrytoinnin onnistumiselle. Yritysten tulisi varmistaa, että käytössä oleva rekrytointijärjestelmä on hakijaystävällinen eikä hakijan tule täyttää samoja asioita montaa kertaa. Tekniikka auttaa organisaatiota rakentamaan suhdetta työnhakijaan. (Itam ym. 2020, 678-679.)

### ***Hakijaviestintä***

Kiitos on pieni sana ja se tulisi muistaa jokaisen hakijan kohdalla. Vaikka he eivät ole tulleet valituksi, ovat he silti osoittaneet kiinnostustaan yritystä ja avointa työtehtävää kohtaan. Hyvällä hakijaviestinnällä hakijat pysyvät mukana prosessin eri vaiheissa ja aikataulussa. (Duunitori 2020.)

## **Henkilökohtaisuus**

Henkilökohtaisen viestinnän merkitys ja hakijan huomioinen ihmisenä rekrytointiprosessissa on suuri ja siihen tulisi panostaa, oli kyse sitten puhelusta tai teams-tapaamisesta. Ne hakijat, jotka eivät tule valituksi saavat silti tilaisuuden esittää mieltä askarruttavia kysymyksiä ja osaltaan antaa palautetta koko prosessista. (Duunitori 2020.)

## **Palautteen pyytäminen**

Rekrytointi prosessina kehittyy jatkuvasti. Sosiaalinen media mahdollistaa yritykselle uusia työkaluja prosessin eri vaiheisiin. Palautetta tulisikin pyytää aktiivisesti kaikilta prosessiin osallistuvilta tulivat he palkatuiksi tai ei. Palautekeskustelu tulisi ajatella molemminpuolisena vuoropuheluna ja oppituntina. Miten jatkossa voisimme toimia entistä paremmin. Uuden työntekijän palkkaaminen on lisäksi koko rekrytointiprosessin päätös. Kun ehdokas palkataan positiivisen kokemuksen jälkeen hän aloittaa työnsä yritykseen sitoutuen. Ne ehdokkaat joita ei palkata, tuntevat olonsa puolestaan arvostetuksi ja suosittelevat todennäköisemmin muita tutustumaan yritykseen. Tätä kutsutaan maailmanluokan markkinoinniksi. (Biro 2013.)

## **3.5 Sosiaalinen media osana rekrytointia**

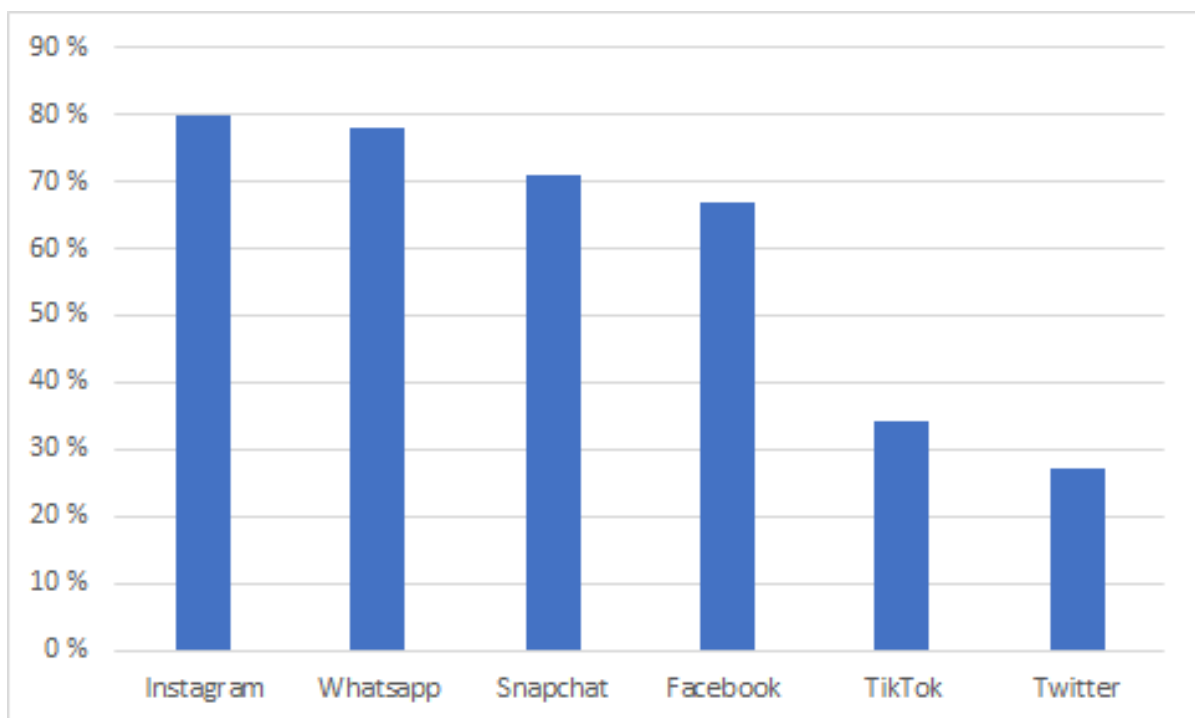
Sosiaalinen eli yhteisöllinen media on tietoverkkoja ja tietotekniikkaa hyödyntävä viestinnän muoto. Sosiaalinen media (*social media*) käsittää internetin tarjoamat palvelut ja sovellukset, joissa käyttäjät vuorovaikutuksessa toistensa kanssa tuottavat ja luovat sisältöä sekä ylläpitävät suhteita. (Jyväskylän yliopisto 2021.)

Sosiaaliselle medialle ei ole vakiintunutta määritelmää, vaikka sen käyttö on yleistynyt kaikessa toiminnassa. Sosiaalisuus viittaa ihmisten väliseen kanssakäymiseen ja media puolestaan informaatioon sekä niihin kanaviin, joiden myötä sitä jaetaan. Sosiaalinen media eroaa perinteisestä viestinnästä muun muassa siinä, että käyttäjät eivät ole vain vastaanottajia. Käyttäjät voivat myös tuottaa tietoa kommentoimalla ja jakamalla sisältöä. Toiminnan myötä sosiaalisuus lisääntyy, käyttäjät verkostoituvat ja yhteisöllisyys kasvaa. Sosiaalisen median tunnuspiirteitä ovatkin helppokäyttöisyys, nopea omaksuttavuus, maksuttomuus ja sekä mahdollisuus kollektiiviseen tuotantoon. (Jyväskylän yliopisto 2021.)



Tilastokeskuksen (2020) mukaan suomalaisten tapa viestiä on muuttunut. Sosiaalisen median käyttö Suomessa on kasvanut viime vuodesta poikkeuksellisen paljon, jopa 13 prosenttia. Tutkimuksen mukaan internetin käyttö medioiden seuraamiseen ja viestintään on lisääntynyt ja uusia kanavatulokkaita on tullut paljon. Yhteisöpalveluita käyttää jopa 69 prosenttia suomalaisista. Suosituin yhteisöpalveluista oli Facebook, jota seurasi 58 prosenttia 16–89-vuotiaista. Toiseksi kivi Facebookin omistama WhatsApp 50 prosentilla ja kolmanneksi suosituin oli Facebookin omistama Instagram 39 prosentilla. Twitteriä ja LinkedIniä käytti vastaajista 13 prosenttia.

Samaisesta tutkimuksesta kävi myös ilmi nuorten käyttäjien, 16–24-vuotiaiden, kanavakäyttäytyminen (Kuva 2.). Suosituimmat kanavat olivat Instagram (80 %), WhatsApp (78 %) ja Snapchat (71 %). Tutkimuksesta ilmeni lisäksi nuorten aktiivinen Twitterin käyttö (27 %).



Kuva 2. Nuorten 16-24 -vuotiaiden käyttämät sosiaalisen median kanavat (Tilastokeskus 2020)

Sosiaalisen median rekryointistrategia käsittää tavoitteet ja toimintatavat, miten sosiaalista mediaa käytetään rekryoinnin välineenä niin, että se tukisi mahdollisimman hyvin liiketoiminnan tavoitteita. Strategian laatimisen ohella luodaan yrityksestä tuore näkemys, joka tuodaan sosiaalisessa mediassa esiin. Näkyvyyden tulisi tukea

kuitenkin yrityksen brändikuvaa, eikä poiketa siitä liikaa. Strategiassa tulisi vastata muun muassa julkaistuun sisältöön liittyviin kysymyksiin. Minkälaista sisältöä sosiaalisessa mediassa julkaistaan ja kuinka usein? Organisaation tulee täysin sitoutua sosiaaliseen mediaan, koska siellä toimiminen vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta ja nopeaa reagointikykyä. Strategiassa tulisi käsitellä myös sosiaalisen median politiikkaa, jota organisaatiossa halutaan toteuttaa. Tämä sisältää muun muassa tavan ja tyylin, jolla sosiaalisessa mediassa viestitään, millaista informaatiota julkaistaan sekä kaikki lain määräämät tavat, joita tulee toiminnassa noudattaa. Strategiaa miettiessä saattaa tulla eteen myös osaamishaaste, eli onko organisaatiossa jo tarvittava osaaminen sosiaalisen median käyttöön. (Salli & Takatalo 2014, 32.)

Nyt yritysten on aika luoda sosiaalisen median rekrytointistrategia proaktiivisesti. Sosiaalisen median kautta työntekijä tai työnhakija voi vaikuttaa yrityksen työnantajamielikuvaan positiivisesti tai negatiivisesti. (Salli & Takatalo 2014, 42) Erilaisten verkkoalustojen ja -sivustojen kautta työnantajia arvioidaan työnantajina, näistä esimerkkinä Tunto-palvelu ja Glassdoor-palvelu.

Sallin ja Takatalon (2014) mukaan kolme nopeimmin kasvavaa työnantajamielikuvan kehittämiskanavaa liittyvät kaikki sosiaaliseen mediaan:

- LinkedIn (sosiaalisen median ammatilliset verkostot)
- Youtube ja
- Facebook.

**LinkedIn** on työkalu työnantajakuva rakentamiseen yrityksille. Sisältöä kanavaan on mahdollista luoda yrityksen palvelusta ja tuotteista omaa asiantuntijuutta ja ammattimaisuutta esiin tuoden. Suositusten ja seuraamistoimintojen avulla saavutetaan rahassa mitattavia hyötyjä niiden saavutettaessa potentiaalisen kohdeyleisön huomio. Sosiaalinen rekrytointi ja työnantajakuva ovat läsnä kaikkein kyseessä olisikaan varsinainen työpaikkailmoitus. Kaikki yhteisön aktivointi tukee pitkässä juoksussa yrityksen rekrytointia ja työnantajamielikuvan luontia. Positiivisen työnantajabrändin luomisen kannalta LinkedIn sisällön tuottaminen on kannattavaa esimerkiksi blogikirjoitusten, tutkimustulosten, koulutusten, yksittäisten työntekijöiden kirjoitusten tai haastattelujen, yritysjohtajan tulevaisuuden näkemysten tai vaikka uusien kehitysprojektien ja –

prosessien kuvaamisesta. Työnantajamielikuvan luontiin myös LinkedIn ryhmiä kannattaa hyödyntää aktiivisesti ja systemaattisesti. (Korpi ym 2012, 104-108, 109)

**Youtube** on suosittu videonjakopalvelu, johon monet yritykset tuottavat sisältöä eri tarkoituksiin. Videota voi käyttää työnantajamielikuvan luomiseen ja informaation jakamiseen yrityksen toimintatavoista ja arvoista sekä työrooleista yrityksen sisällä. Myös avoimista työpaikosta on mahdollista viestiä tässä kanavassa. Visuaalisen ilmeen kautta voi viestiä omanlaisen yrityskulttuurin olemassaolosta. (Korpi ym 2012, 125)

**Facebookissa** työnantajakuvan luominen on sekä helppoa että tuskaista. Perussivun luominen onnistuu vaivattomasti, seuraajien saaminen ja heidän aktivoiminen tykkää ja jaa nappien käyttämiseen voi olla haasteellista. Sisällön merkitys tässä kanavassa korostuu. (Korpi ym 2012, 114)

Yritysten suunnitellessa rekrytointia ja siinä käytettäviä kanavavalintoja, kannattaakin strategiassa tarkentaa omia sosiaalisen median kanavia, jotta oikeat ja halutut kohde-ryhmät tavoitetaan. (Kaijala 2016, 184.)

### **3.6 Rekrytoinnin tulevaisuus ja trendit**

Työ- ja elinkeinoministeriö luo edellytyksiä kestäväälle kasvulle ja työelämän kehittämiseksi. Kestävä kasvu saadaan aikaan osaavista ihmisistä menestyvissä ja tuottavissa yrityksissä. Kestävä kasvu luodaan yhteistyössä työmarkkinajärjestöjen, asiantuntija-organisaatioiden ja tutkimuslaitosten kanssa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021b.)

Duunitori Oy selvittää vuosittain rekrytoinnin nykytilaa ja trendejä Suomessa. Kansallinen Rekrytointitutkimus TM toteutettiin vuonna 2021 jo yhdeksännen kerran. Ke-  
väällä 2021 toteutettuun tutkimukseen vastasi yhteensä 235 rekrytoinnin sekä markkinoinnin, viestinnän ja johtamisen ammattilaista. Tutkimuksen mukaan työnantajabrändin merkitys kasvaa entisestään. Ulospäin se näkyy budjettien kasvuna, tekemisen ammattimaistumisena ja kokonaisen ammattiryhmän muotoutumisena. Samalla entistä useammin esitetään kysymys työnantajabrändin määritelmästä, omistajuudesta ja tavoitteista. (Duunitori 2021).

Rekrytoinnin kehitys on viimeisten vuosien aikana ollut nopeaa myös työnhakijan kannalta. Toiminta digitalisoituu ja muuttuu mobiiliksi, yhä useampi hakija selaa työpaikkoja puhelimellaan. Työnhaku ei siis ole enää sidottu tiettyyn aikaan tai paikkaan. Työnhakijat ovat myös entistä enemmän itse mukana prosessissa ja päättämässä minne haluavat hakeutua. Yksi rekrytoinnin ammattilaisten suurin haaste onkin nykyisin parhaiden osaajien tavoittaminen, rekrytoiminen ja sitouttaminen. (Duunitori 2021.)

Nykyäänä rekrytointi vaatii enemmän luovuutta kuin ennen. Digitaalisten kanavien käyttö helpottaa ja nopeuttaa prosessia, työnhakuilmoitukset ovat samantien kaikkien luettavissa. Tämä kuitenkin tarkoittaa sitä, että yritykset vastaanottavat usein hakemuksia enemmän kuin niihin olisi aikaa perehtyä. Työvoima vaihtuu entistä nopeammin ja kilpailu parhaiden työntekijöiden löytämisestä kiristyy. Yritys, joka onnistuu luomaan hyvän työnantajabrändin käyttäen uutta teknologiaa rekrytoinnissa, niin datan hyödyntämisessä kuin prosessin nopeuttamisessa, kerää potentiaalisimmat työntekijät itselleen ja menestyy parhaiten muuttuvassa maailmassa. (Tulppala 2020.)

Sosiaalisen median asema, hakijakokemuksen ja työnantajakuvan merkitys tulee jatkossakin kasvamaan. Rekrytoinnista ja työnantajakuvan johtamisesta on siten tullut entistäkin oleellisempi osa yritysten strategiaa. Yhä useampi yritys haluaakin olla se houkuttelevin työnantaja. Yritysten tuleekin jatkossa panostaa työnantajamielikuvaansa, sillä myönteisen maineen omaava yritys on työnhakijan näkökulmasta luotettava. Hyvä työnantajamielikuva saa työnhakijat myös kiinnostumaan paikasta ja mahdollisesti suosittelemaan sitä muille. (Duunitori 2021.)

## 4 Toimialan ja toimeksiantajan esittely

### 4.1 Energia-ala ja sen rekrytointi

Suomi kuuluu pohjoismaisiin tukkusähkömarkkinoihin, joihin kuuluu Pohjoismaiden lisäksi Baltian maat. Sähkömarkkinat ovat laajentumassa myös Euroopan suuntaan. Kilpailun avaaminen ja pohjoismaiset markkinat ovat lisänneet tehokkuutta ja ympäristöhyötyä, koska pohjoismainen vesivoimakapasiteetti saadaan tehokkaaseen käyttöön ja markkinat mahdollistavat myös niin sanotun vihreän sähkön kaupan. Sähkön myynti avattiin asteittain kilpailulle vuonna 1995 voimaantulleella sähkömarkkinalailla. Syksystä 1998 alkaen kaikki sähkön käyttäjät ovat voineet vertailla ja kilpailuttaa sähkön myynnin osuuden ja valita itselleen sopivimman myyntiyhtiön. Suomessa toimii noin 75 sähkön myyntiyhtiötä. Sähkömarkkinat mahdollistavat myös sähkönkäyttäjien oman pientuotannon ja mahdollisen ylijäämän myynnin sähkömarkkinoille. Kotitalouksista on siten tulossa aktiivisia toimijoita sähkömarkkinoille. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021a.)

Sähkön siirto puolestaan on luonnollinen monopoli. Ala on tiukasti säänneltyä. Jokainen verkkoyhtiö on itsenäinen toimija omalla alueellaan, eikä siirron osuutta voi myynnin lailla valita tai kilpailuttaa. Viranomainen valvoo hinnoittelua ja tuottojen keräämistä. Mahdollinen toiminnan ylijäämä on palautettava asiakkaille. (Energiateollisuus 2017).

Sähkömarkkinalakiin tehtiin muutoksia muutama vuosi sitten, kun sähköverkkojen hallittiin kestävästi entistä paremmin myrskyjä. Verkostoa kehitetään ja siihen investoidaan asiakkaiden ja yhteiskunnan tarpeiden mukaisesti. Näin varmistetaan toimitusvarmuus asiakkaille vuodenajasta ja sääolosuhteista riippumatta. Energiateollisuus toimialana investoi sähköverkkojen toimitusvarmuuden parantamiseen varsinkin haja-asutusalueilla kaapeloimalla metsissä kulkevaa ilmalinjaa maan alle. Nykyiset ilmajohtot ovat jo vanhoja ja jo pitkälti käyttöikänsä loppupäässä. (Energiateollisuus ry 2021.)

Energia-ala on toimialana tulevaisuuden ala. Kilpailu alalla on kovaa ja tämän tutkimuksen toimeksiantaja muiden verkkoyhtiöiden tapaan onkin keskellä alan muutoksia/murrosta. Reaaliaikaisuus kasvaa ja energiaa tuotetaan ja kulutetaan vaihtoehtoisien energiamuotojen kautta. Muuttuva ja alati kehittyvä teknologia mahdollistaa

uusiutuvan energian hyödyntämisen yhä kustannustehokkaammin. Älykäs sähköverkko yhdistää tuottajat, kuluttajat ja uudenlaiset palvelut. Business Finlandin (2020) julkaiseman artikkelin mukaan Suomi on älyverkon suhteen kärkimaita. Kotien etäluettavat mittarit lähettävät verkkoyhtiöille reaaliaikaista tuntisarjaa kulutuksesta.

Yhteiskunnallisesti koko energia-ala tarjoaa haasteellisen toimintaympäristön erilaisen tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. Alan yritykset myyvät tuotteitaan ja palveluitaan eri kanavissa sekä auttavat asiakkaitaan heidän kysymyksissään. Alan työt edellyttävät työntekijöiltä vankkaa ammattitaitoa ja asiantuntemusta, sillä työtehtävät ovat monipuolisia ja vaihtelevia. Toisin kuin monilla muilla aloilla, energia-ala tarvitsee jatkossakin osaavaa työvoimaa kaikkialla Suomessa. Kilpailu työvoimasta tulee kasvamaan työikäisen väestön vähentyessä ja alan yritykset tulevat tarvitsemaan työvoimaa ammatillisen perustutkinnon suorittaneista aina ylemmän korkeakoulututkinnon omaaviin. Alan työntekijät työllistyvät merkittävästi aikaisempaa enemmän erityisesti kasvukeskusten ulkopuolelle. (Energiateollisuus ry 2021)

Energia-alan työvoiman saatavuuden tukijalkana toimivat työelämään innostava perusopetus, oikein kohdennettu ja joustava ammatillinen koulutus sekä laadukas korkeakoulutus. Koulutusjärjestelmän kehittämisen tulisikin keskittyä ehkäisemään nuorten syrjäytymistä. Oppilaitosyhteistyötä tulisi syventää. Alueellisiin ja nopeasti muuttuviin työvoimatarpeisiin täytyy pystyä vastaamaan työuria pidentämällä. (Energiateollisuus ry 2021)

Energia-alaa hakeudutaan opiskelemaan yhä enenevässä määrin. Opetushallinnon tilastopalvelu Vipusesta (2021) löytyy kattavasti kaikkien korkeakoulujen hakijatilastoja. Esimerkiksi Tampereen yliopiston Sähkötekniikan kandidaatin ja diplomi-insinöörin koulutusohjelmaan on avoimia paikkoja vuosittain tarjolla noin 100. Vuosittain hakijoita on kaiken kaikkiaan ollut noin kuudensadanviidenkymmenen (650) luokkaa, joista ensisijaisia vajaa yhdeksänkymmentä. Kaikista hakijoista miehiä on noin viisisataaviisikymmentä (550) ja naisia vajaa sata. Vuonna 2020 miehiä valittiin sähkötekniikan koulutusohjelmaan viime vuonna 90 ja naisia 15. Ala on siis selkeästi miesvoittoinen (Asikainen 2021.)

Energiahuollon (sähkö, kaasu, lämpö ja vesi) rekrytointi- ja koulutustarve vuoteen 2030 mennessä on yhteensä 10 000 henkilöä. Tämä tarkoittaa 500–700 henkilön tuloa toimialalle vuosittain. Arvioidut luvut koskevat vain kapeaa sähkö-, kaasu-, lämpö- ja

vesihuollon toimialaa. Energiasektori on todellisuudessa kuitenkin paljon laajempi kokonaisuus. Toimialalla työskenteli vuonna 2018 kaikkiaan 21 558 henkilöä. Energia-toimialan liikevaihto oli yhteensä 34,7 miljardia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a, 9, 30)

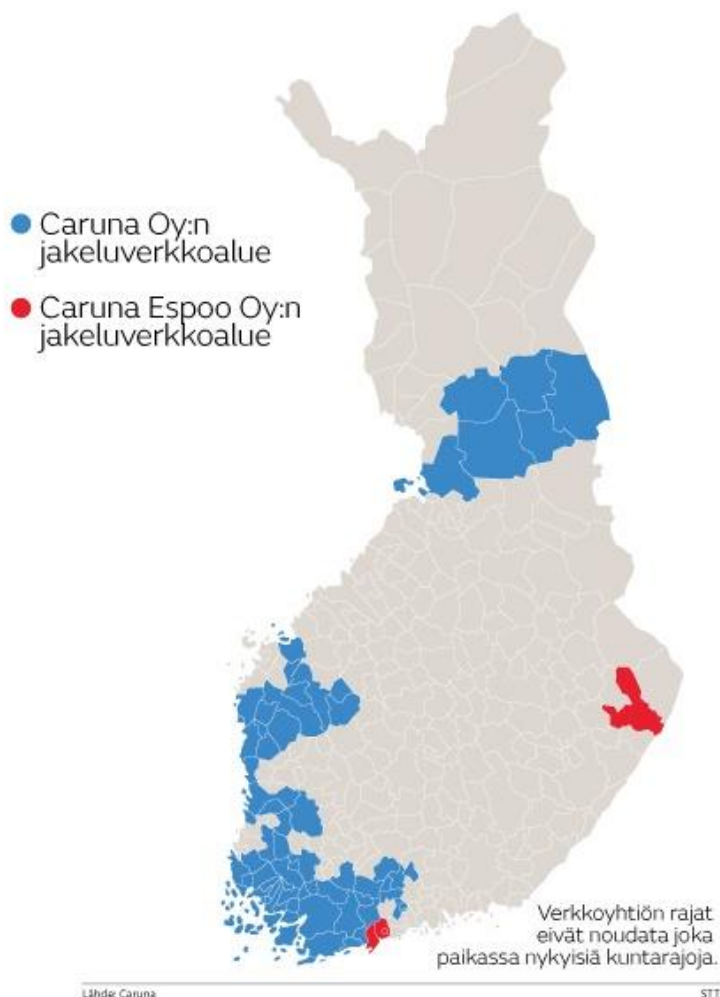
Rekrytoinnin suhteen energia-ala on siis murroksessa. Toimijoita on paljon ja osa alan työpaikoista on tekniseltä osaamiseltaan ja koulutustasoltaan hyvin vaativia. Sen lisäksi, että ne edellyttävät tietyn erityistason osaamista, voidaan paikoitellen puhua paikoista, joiden osajia koko Suomessa on vain muutama. Haasteet ovatkin siis pitkälti tehtävä- ja yrityskohtaisia, sillä pitkän työkokemuksen tai korkean koulutustason omaavia työntekijöitä on vaikeaa löytää (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b.) Digitalisatio ei sinänsä vähennä henkilöstöresursseja, kyse on enimmäkseen yritysten ja työntekijöiden sopeutumisesta toimintaympäristön muutokseen. Onnistunut muutos tarkoittaa yrityksissä myös sitä, että asiakastarpeet ymmärretään ja uusi teknologia omaksutaan.

#### **4.2 Caruna alan toimijana**

Caruna Oy suomalainen sähkönjakeluyhtiö, joka huolehtii sähkönjakelusta, sähköverkon kunnossapidosta, sähköverkon ylläpidosta ja säävarman sähköverkon rakentamisesta yli 700 000 asiakkaalleen Etelä-, Lounais- ja Länsi-Suomessa, Joensuussa, Koillismaalla sekä Satakunnassa. (Kuva 3). Caruna jakaa energiaa 1,5 miljoonalle suomalaiselle. Yhtiön omistavat suomalainen eläkevakuutusyhtiö Elo (7,5 %) sekä kansainväliset sijoittajat KKR (40 %), Ontario Teachers' (40 %) ja AMF (12,5 %). (Caruna 2021a.)

## Carunan jakeluverkko

Caruna Oy vastaa sähkönsiirrosta Etelä-, Lounais- ja Länsi-Suomessa, Satakunnassa ja Koillismaalla. Caruna Espoo Oy toimii Espoossa, Kauniaisissa, Kirkkonummella ja Joensuussa.



Kuva 3. Carunan verkkoalueet Suomessa (Caruna 2021a.)

Yhtiön vastuulla on noin viidennes maamme jakeluverkoista. Sähköverkon toimintaa valvotaan ympäri vuorokauden, jotta asiakkaille voidaan taata mahdollisimman häiriötön sähkösaanti kaikissa olosuhteissa. Sääturvaa, älykäs sähköverkko luo myös pohjan tulevaisuuden energiajärjestelmälle, jossa digitaaliset palvelut kasvavat, liikenne sähköistyy ja kuluttajasta tulee energian tuottaja. Carunan yli 87 600 kilometrin pituinen sähköverkko on 76 kertaa Suomen pituinen. (Caruna 2021a.)

Caruna on perustettu vuonna 2014 Fortumin myydessä sähkönsiirtotoimintansa. Historia ulottuu kuitenkin kauemmaksi, jopa 100 vuoden päähän. Henkilökuntaa suoraan



Carunan palveluksessa on noin 300. Toimintaa sääntelee Energiavirasto, joka valvoo sähköverkkoliiketoimintaa Suomessa. (Caruna 2021a.)

### **4.3 Carunan tunnettuus, imago ja maine**

Vuoden 2011 lopun myrskyjen ja laajojen sähkökatkosten vuoksi sähkömarkkinalakiin säädettiin vaatimukset jakeluverkkojen toimitusvarmuuden parantamiseksi. Lain mukaan jakeluverkkoyhtiöiden on viimeistään vuoden 2028 loppuun mennessä huolehdittava, että myrskyn tai lumikuorman vuoksi sähkönjakelu ei asemakaava-alueilla keskeydy yli 6 tunniksi, eikä näiden ulkopuolella yli 36 tunniksi. Sähköverkkoyhtiönä Caruna sai valita keinot, joilla se saavuttaa toimitusvarmuuden. Maakaapelointi oli yksi keinoista. (Energiavirasto 2021)

Caruna nousi median kärkinimeksi alkuvuodesta 2016 julkaistessaan massiiviset hinnannuutokset. Syynä korotuksiin ja massiivisiin investointeihin maakaapeloinnin suhteen, oli tuo lain asettama takaraja sähköverkon toimitusvarmuudelle. Suurin osa Suomen ilmajohtoverkoista on kuitenkin peräisin 60-70 luvulta ja näin ollen käyttöikänsä päässä. (Caruna 2021c.)

Sähköverkon toimitusvarmuuden tason parantaminen maksaa. Pääsääntöisesti asiakas ei voi saada samaan aikaan korkeaa toimitusvarmuuden tasoa, kuten häiriötöntä sähkönsaantia ja sähkökatkosten alhaista tiheyttä, ja halpaa siirron hintaa. (Energiavirasto 2021). Carunan suurin haaste tällä hetkellä onkin asiakkaan kokeman arvon ja kustannusten negatiivinen ero. Muiden verkkoyhtiöiden tavoin Caruna rahoittaa verkon huoltokustannuksia, investointeja ja lain vaatimia muutoksia asiakkaiden perusmaksuilla.

Viime vuosina yhtiön hinnankorotukset muihin verkkoyhtiöihin verrattuna ovat kuitenkin olleet varsin maltilliset. Suomessa on 77 sähkönsiirtoyhtiötä, joista 35 on korottanut siirtohintojaan viimeisen kolmen vuoden aikana. Yli 10% korotuksia on tehnyt neljä yhtiötä. Carunan viimeisin korotus vuodelta 2018 oli 6%. Maineeseen ollessa jo valmiiksi huono, on yhtiö siis ollut medialle helppo kohde. (Energiauutiset 2017.)

Vuonna 2017 säädettiin puolestaan rajoitus, jonka mukaan sähkönsiirtoyhtiöt saavat korottaa hintojaan enintään 15% vuodessa. Investoinnit vuoteen 2028 mennessä tulevat vaatimaan entistä enemmän rahaa, joten hintojen nousua on edelleen odotettavissa. Verkkoyhtiöiden talous ja koko ajan kohoavat perusmaksut herättävät aika lailla

kysymyksiä. Caruna Oy onkin edelleen vuosien jälkeen median hampaissa, viimeisin nosto tapahtui viime vuonna Finnwatchin taholta, joka on yritystoiminnan globaaleja vaikutuksia tutkiva kansalaisjärjestö.(Finnwatch 2020.)

Verohallinto julkaisi marraskuun alussa vuoden 2019 verotustiedot ja niiden mukaan Caruna Networks Oy maksoi vuoden 2019 tuloksestaan 20 % yhteisöveroa eli 12,0 miljoonaa euroa, mikä on eniten kaikista Suomen 77 sähkönjakeluyhtiöstä. Myöskin edellisenä vuonna 2018 yhtiö kuului Suomen suurimpien veronmaksajien joukkoon 10,3 miljoonan yhteisöverolla. (Finnwatch 2020.)

Finnwatch (2020) puolestaan julkaisi reilua viikkoa myöhemmin oman tutkimusartikkelinsa, jonka mukaan sähkösiirtoyhtiöt välttävät veroja erilaisin korkojärjestelyin. Finnwatchin mukaan Suomi olisi menettänyt verotuloja Carunan ja sen kilpailijan Elenian toimilla 90 miljoonaa euroa. Caruna ei sinänsä ole tehnyt mitään väärää, mutta johtuen yrityksen yhteiskunnallisesta asemasta, haluttiin sitä käyttää tässä asiassa esimerkkinä. Tasevapauden poisto vähentäisi Carunan mahdollisuutta vähentää korkoja verotuksessaan. Verojen vaikutus on vuodessa noin kymmenen miljoonaa euroa.

Carunalle maine on tärkeä tulevaisuuden energiajakelun kannalta. Energiamurroksen läpiviennissä asiakkaan on oltava keskiössä, muutoin on vaikea viedä asioita eteenpäin ja kehittää palveluita. Yritys suorittikin loppuvuodesta 2020 sisäisen mainetutkimuksen, jonka tulokset ovat pitkälti positiivisia. Vaikka kokonaismaineindeksi laski hieman edellisvuodesta, on tulos silti yrityksen toiseksi paras. Oman henkilöstön tyytyväisyys Carunan toimintaan on kaikki aikojen parhaimmalla tasolla. Myös 20 kV eli keskijännitelinjojen asiakkaat, urakoitsijat ja sopimustoimittajat sekä kuntien edustajat ovat aiempaa positiivisempia/kokevat yrityksen positiivisempina. Henkilöasiakkaat, 110 kV-asiakkaat eli suurjänniteasiakkaat sekä erityisesti etujärjestöjen ja viranomaisien edustajat ovat kriittisempiä. Tähän vaikuttanee ainakin osaksi viime vuonna alkanut julkinen keskustelu siirtoyhtiöiden toiminnasta ja hinnoittelusta, jota höystettiin hyökkäyksillä valvovaa viranomaista eli Energiavirastoa kohtaan. (Caruna 2021c)

Maineen parantamisessa keskeistä onkin korostaa Carunan yhteiskunnallista roolia ja vastuullisuutta, oikoa vääriä mielikuvia ja tuoda luotettavuuden ja turvallisuuden näkökulmia vahvasti esiin. Yhtiöltä odotetaan suurta avoimuutta, läpinäkyvyyttä ja rehellisyyttä toiminnassa. Lisäksi maineen parantamisessa yritykselle keskeisiä sidosryhmiä ovat viranomaiset, etujärjestöt, henkilöasiakkaat ja päättäjät. Muissa

vastaajaryhmissä, kuten urakoitsijoiden, muiden kumppaneiden ja kuntien suhteen, tulokset ovat jo hyvällä tasolla. (Caruna 2021c)

T-Media on kehittänyt Luottamus&Maine tutkimusmallin, joka tukee yrityksiä sen luottamuksen ja maineen mittaamisessa. Tutkimustulokset mahdollistavat maineen kehittämisen ja ylläpidon. Vuoden 2019 tulosten mukaan Caruna sijoittui kahdeksan huonomaineisimman joukkoon, vuotta myöhemmin vuoden 2020 tutkimuksessa sijoitus oli kolmanneksi huonoin. (T-media 2021)

Perustuen mainetutkimusten tuloksiin Caruna päättikin viime vuonna selvittää perin pohjin mistä jatkuva huonomaineisuus johtuu. Sisäisen tutkimuksen lisäksi yritykselle tarjoutui mahdollisuus etnografiseen tutkimukseen, jossa tutkija osallistuu ja havainnoi kohteensa elämää. Viestintäyhtiö Tekirin jo vuonna 2017 toteuttaman selvityksen mukaan Caruna oli seitsemän vihatuimman yrityksen joukossa. Vuoden 2020 etnografisessa tutkimuksessa selvisi, että vihan juuret ovat vuodessa 2013, jolloin Fortum möi Suomen sähköverkkonsa ulkomaisille sijoittajille. Vihan takaa kartoitettiin neljä teemaa; huoli omasta asuinseudusta ja sen elinvoimaisuudesta, alueellinen epäoikeudenmukaisuus, halu varautua ja sähkönsiirron kalleus. Tutkimuksen tärkein tulos oli kuitenkin asiakkaiden toive avoimesta viestinnästä. Ihmiset toivovat Carunan avaavan kustannusrakennettaan ja artikkelin mukaan näin yrityksessä yritetäänkin toimia. Tutkimuksen seurauksena myös yhteistyötä paikallisten toimijoiden kanssa on kasvatettu Espoossa ja Salossa. Carunan toive on tulevaisuudessa päästä mainetutkimuksessa neutraalille tasolle, pois vihatuimpien joukosta. (Luoma-aho 2021)

Organisaation maine ei ole kuitenkaan pelkästään negatiivinen. Carunan työnantajana saamia arvioiteja tarkasteltiin keväällä 2021 myös Tunto-palvelun kautta ja niiden perusteella yritys on yksi arvostetuimmista työnantajista. Arviointien perusteella yrityksen sisäinen työnantajamielikuva on hyvä (kuva 4). Turvallinen toimintakulttuuri on saanut täydet viisi tähteä. Tulevaisuudennäkymät ja uudistumiskyky, yrityksen vastuullisuus, kollegat ja työyhteisö on arvioitu tähdin 4/5 ja johtaminen ja esimiestyö sekä palkka ja edut neljällä tähdellä. Carunalle ominaista ovat viihtyisät toimitilat ja laadukkaat työvälineet, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ja työympäristöön. Työnantajan palveluksessa on myös mahdollisuus itsensä kehittämiseen. Yrityksen työnantajarvosana on kokonaisuudessaan 4,5. (Tunto 2021)



Kuva 4. Carunan työnantaja-arvosana Tunto-palvelussa Kuvan lähde: Tunto 2021

Tunto-palvelussa työntekijöillä on mahdollisuus jättää avoin kommentti arvioitavasta yrityksestä. Carunalle annetuissa arvioinneissa korostetaan etenkin rentoa ja positiivista ilmapiiriä, hyviä etenemismahdollisuuksia, palkkausta ja johtamista (Tunto 2021.).

*“Paljon positiivista. Hyvä ilmapiiri, kehittyvä ja eteenpäin menevä meininki. Hyvä palkka ja edut. Aika hierarkkinen johtamiskulttuuri, mutta varmasti parempi kuin monessa muussa yrityksessä. Pääsee vaikuttamaan työnkuvaansa, ja onnistumisista palkitaan. Todella osaava ja eteenpäin menevä HR. Jonkun verran siiloutumista, mutta vakavalla tavalla.”*

*“Yhtiö on panostanut joustavan ja rennon kulttuurin luomiseen. Työkaverit ovat mahtavia, ja carunalainen tiimihenki on hyvä. Mahdollisuuksia kehittyä ja syventää osaamista ja/tai ottaa isompia haasteita tulee eteen tavan takaa. Palkkaus on markkinatasoa (tätä seurataan säännöllisesti). Kehityskohde: ajoittain liikaa kehitysprojekteja käynnissä yhtäaikaaisesti, tiedonkulku. “*

*“Täytyy sanoa, että Caruna on loistava työnantaja. Etenkin henkilöstöedut ja johtaminen ovat huippuluokkaa. Työyhteisö on nuorekas, motivoitunut ja huumorintajuinen, ja työnantaja joustaa työntekijän elämäntilanteen mukana. Myös uusia haasteita tarjotaan. Suosittelen!”*

*“Loistava paikka kasvaa ja kehittyä, oli sitten missä tahansa vaiheessa omassa urassaan. Ihanat työkaverit, hyvät etenemismahdollisuudet sekä loistavat työkaverit”*

#### **4.4 Carunan nykyinen rekrytointiprosessi**

Carunan rekrytointiprosessi päivitettiin keväällä 2021. Sen mukaan rekrytointi pohjautuu aina liiketoimintasuunnitelmaan. Toiminnoissa, jotka eivät ole ydinosaamista, voidaan käyttää myös muita resursoinnin muotoja, kuten esim. henkilöstövuokrausta. Esimiehet vastaavat tiimiensä resursointisuunnittelusta, suunnitelmien täytäntöönpanosta ja rekrytoinnista kokonaisuudessaan. HR vastaa resursointiin liittyvien prosessien kehittämisestä ja täytäntöönpanosta. (Caruna 2021b.)

Caruna julkaisee avoimet työpaikat omilla verkkosivuillaan. Ilmoituksissa ei julkaista yrityksen henkilöstöhallinnon suoria yhteystietoja. Mikäli rekrytointi suoritetaan Carunan toimesta julkaistaan ilmoituksessa rekrytoivan esimiehen yhteystiedot soittoajan kera. Konsultin ollessa mukana rekrytointiprosessissa julkaistaan ilmoituksessa hänen yhteystietonsa. (Caruna 2021b.)

Rekrytointia tukee keväällä 2021 käyttöön otettu Talent Adore-järjestelmä. Ennen rekrytoinnin käynnistämistä vastuhenkilö täyttää järjestelmässä hakemuksen rekrytoinnista, jolle haetaan ylimmän johdon hyväksyntä. HR partnerit tukevat esimiehiä kaikissa rekrytointiin liittyvissä asioissa. Rekrytointi- tai suora hakupalvelujen käyttäminen on suositeltavaa tilanteissa, joissa esimies tarvitsee lisätukea rekrytointiprosessissa, rekrytoitavien henkilöiden määrä on suuri tai tiettyjä taitoja tai kokemusta omaavien ehdokkaiden löytäminen on poikkeuksellisen vaikeaa. Uuden järjestelmän myötä ilmoitukset saadaan paremmin näkyviin haluttuihin sosiaalisen median kanaviin. Uusi järjestelmä panostaa myös työnhakijakokemukseen avoimemman rekrytointiviestinnän suhteen. (Caruna 2021b.)

#### ***Carunan arvot rekrytoinnissa***

Yhtiön arvojen ja periaatteiden mukaan jokaisella työntekijällä on oikeus olla työssä kokematta syrjintää, henkistä väkivaltaa, kiusaamista, sukupuolista tai seksuaalista häirintää. Jokaisen fyysistä koskemattomuutta tulee kunnioittaa. Henkinen väkivalta, kiusaaminen, syrjintä ja häirintä vahingoittavat myös työpaikan ilmapiiriä ja heikentävät työn tekemisen edellytyksiä. (Caruna 2021b.)

Jokainen työntekijä on siis yhdenvertainen. Yhdenvertaisuudella tarkoitetaan sitä, että kaikki ihmiset ovat samanarvoisia riippumatta heidän iästään, kielestään, etnisestä tai kansallisesta alkuperästään, kansalaisuudestaan, uskonnostaan tai vakaumuksistaan, mielipiteestään, vammastaan, terveydentilastaan, seksuaalisesta suuntautumisestaan, perhesuhteistaan, poliittisesta toiminnastaan, ammattiyhdistystoiminnastaan tai muusta henkilöön liittyvästä syystä. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2020.)

Yhdenvertaisuudesta johtuen kaikki avoimet tehtävät avataankin aina ensin sisäiseen hakuun. Poikkeuksen tästä muodostavat tietyt ylimmän johdon tehtävät tai koululaisille ja harjoittelijoille suunnatut tehtävät sekä määräaikaisten tehtävien jatkot. Tehtävän vakinaistamisen yhteydessä tulee tarkastella, säilyvätkö työtehtävät pääosin ennallaan vai onko kyseessä käytännössä uusi tehtävä, jolloin se avataan sisäiseen hakuun. Työnkierto on tärkeä henkilöstön kehittämisen tapa, joten rekrytointi yhtiön sisältä erilaiset urapolut mahdollistaen on aina ensisijainen valinta. (Caruna 2021b.)

### ***Sisäinen ja ulkoinen rekrytointi***

Carunan rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäiset haut talon sisällä hoidetaan omin voimin. Avoimet positiot avataan sisäiseen Intraan kaikkien haettavaksi. Ulkoinen rekrytointi hoidetaan pääsääntöisesti itse. Ulkoiset asiantuntijatahot ovat mukana vain haastavimmissa rekrytoinneissa. Nykyisillä rekrytointiyhteistyöryityksillä on kaikilla vankka kokemus rekrytoinnista ja työnantajamielikkävasta, oppilaitosyhteistyön avulla tavoitetaan korkeakoulutetut asiantuntijat. (Caruna 2021b.)

Nykyisin myös työntekijöillä on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa ulkoisessa rekrytoinnissa. Käyttöön otettu rekrytointipalkkiojärjestelmä mahdollistaa työntekijöiden osallistumisen rekrytointiprosessiin. He voivat suositella ystäviään tai sukulaisiaan hakemaan Carunalle töihin. Palkkiota sovelletaan kaikkiin työpaikkoihin, joita ilmoitellaan ulkoisesti ja joihin rekrytoidaan ulkoinen hakija. Yrityksen vision mukaan rekrytointipalkkio on tapa, jolla voidaan kustannustehokkaasti saada uusia hyviä hakijoita avoimiin työpaikkoihin. (Caruna 2021b.)

Mikäli potentiaalinen hakija palkataan, maksaa Caruna suosittelijalle rahapalkkion kiitoksena kyvykkään henkilön löytämisestä organisaatioon. Rekrytointipalkkio on 2000€ ja se kohdennetaan vakituisiin ja vähintään 6 kk kestäviin määräaikaisiin tehtäviin. (Caruna 2021b.)

### ***Rekrytoinnin onnistumisen seuranta***

Carunan henkilöstön sitoutuneisuusindeksi (EEI) vuonna 2020 oli 72%. Aiempina vuosina 2018-2019 luku on ollut myös lähes sama. Henkilöstön vaihtuvuus Carunassa on viimeisen kuuden kuukauden keskiarvon mukaan noin 7 %. Rekrytoinnin onnistumista ei Carunassa ole tähän mennessä mitattu lainkaan. Uusi keväällä 2021 lanseerattu rekrytointijärjestelmä antaa kuitenkin paremmat valmiudet rekrytoinnin onnistumisen seurantaan. Työnhakijoilta voidaan pyytää palautetta hakuprosessista, lisäksi järjestelmä tarjoaa analysoitavaa dataa mm. hakijoiden määrästä ja laadusta, sekä koko prosessin läpimenoajoista. (Caruna 2021b.)

### ***Tietosuoja osana rekrytointia***

Kaikki rekrytointiin liittyvä materiaali on luottamuksellista ja se säilytetään huolellisesti suojatussa paikassa. Materiaali tulee säilyttää kaksi vuotta hakuprosessin päättymisestä mahdollisen valituksen/kanteen varalta. Työpaikkahakemuksia säilytetään hakemuksessa ilmoitetun ajan verran tai korkeintaan kaksi vuotta. (Caruna 2021b.)

## 5 Tutkimus Carunan ulkoisesta työnantajamielikuvasta

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kehittämistutkimuksena. Kehittämistutkimus tuottaa toimivia käytännön ratkaisuja. Kehittämistutkimus ei ole oma erillinen tutkimusmenetelmä, vaan joukko eri tutkimusmenetelmiä, joita käytetään tilanteen ja kehittämiskohteen mukaan. Se mahdollistaa kvantitatiivisten ja kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien hyödyntämisen samanaikaisesti. Kehittämistutkimuksen tutkimusmenetelmäksi valikoitui menetelmätriangulaatio. Siihen yhdistetään useita eri menetelmiä; kvalitatiivista ja kvantitatiivista tutkimusotetta. Triangulaatio on perusteltu tutkimusstrateginen valinta, kun sitä käytetään ymmärryksen lisäämiseen ilmiöstä. Sen yleisin muoto on juuri kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusotteen yhdistäminen. Sen vahvuutena on laadullisten havaintojen tukeminen määrällisten mittausten avulla, jolloin tutkittavasta ilmiöstä saadaan kokonaisvaltaisempi kuva ja tutkimuksen luotettavuus paranee. (Kananen 2012, 19, Kananen 2011, 125)

**Kvalitatiivinen tutkimus** auttaa hahmottamaan ilmiötä ja luo esiyymmärrystä kvantitatiiviselle tutkimukselle, joka puolestaan edellyttää ilmiön ja muuttujien tarkkaa tuntemusta. Kvalitatiivinen aineisto toimii kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana esim. haastattelulomakkeen kysymyksiä muotoiltaessa. Kvantitatiivista tutkimusta käytetään myös kvalitatiivisen tutkimustulosten yleistämiseen. (Kananen 2015, 360) Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Tavoitteena on ymmärtäminen, ei määrien selvittäminen. Laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollisuus parhaiten päästä käsiksi asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kvalitatiivinen tutkimus keskittyy yleensä tarkastelemaan pientä joukkoa, mutta hyvin tarkasti. Tarkoituksena ei ole löytää yleistä tietoa vaan ennemmin löytää tarkoin harkitut tutkimuskohteet. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan etsiä vaihtoehtoja, kehittää toimintaa tai tulkita erilaisia ongelmia. Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii ymmärtämään esimerkiksi ilmiötä ja näin ollen se vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2014.) Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin vaan sen sijaan kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää valita sellaiset henkilöt, jotka tietävät tutkittavasta ilmiöstä paljon tai omaavat siitä tarvittavan kokemuksen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98.)

**Kvantitatiivisen tutkimuksen** avulla selvitetään kysymyksiä, jotka liittyvät lukumääriin, prosenttiosuuksiin ja muuttujien yhteisvaihteluun. Luotettavan tuloksen



saamiseksi tulisi otoksen olla riittävän suuri ja kattava. Yleisin tapa kerätä aineistoa ovat standardoidut tutkimuslomakkeet valmiiden vastausvaihtoehtojen kera. Tulokset ilmaistaan numeerisin arvoin ja niiden avulla selvitetään asioiden välisiä riippuvuuksia tai tapahtuneita muutoksia. Kvantitatiivinen tutkimus mahdollistaa olemassa olevan tilanteen kartoituksen. Syyt ja seuraussuhteet jäävät kuitenkin vähemmälle. (Heikkilä 2014.)

## **5.1 Aineiston hankinta**

Laadullinen tutkimusosuus toteutettiin teemahaastatteluiden avulla, johon valittiin toimeksiantajayrityksen kaksi rekrytointikonsulttia. Valituilla konsulteilla oli molemmilla pitkä kokemus energia-alan rekrytoinneista. Rekrytointikonsulttien yhteistyö toimeksiantajayrityksen kanssa oli haastatteluhetkenä kestänyt reilun vuoden ajan ja molemmat olivat osallistuneet organisaation rekrytointiprosesseihin vuosien 2020-2021 aikana. Haastattelujen avulla selvitettiin yleisesti energiatoimialan työnantajamielikuvan tilannetta ja saatiin myös rekrytointialan asiantuntijoiden näkemys toimeksiantajan työnantajamielikuvan nykytilasta. Myös toimialan rekrytoinnin tilaa ja rekrytointiprosessia toimeksiantajayrityksessä käsiteltiin haastateltujen konsulttien kanssa.

Tutkimukseen haluttiin mahdollisimman laaja näkemys alan rekrytoinneista ja työnhaakijoista. Haastatelluista rekrytointikonsulteista toisella oli pitkä kokemus jo 15 vuoden ajalta energia-alan spesifien osaajien rekrytoinnista. Toinen rekrytointikonsulteista vastasi Carunan kevään 2021 kesätyöntekijöiden rekrytoinneista, hänellä oli taustallaan neljän vuoden kokemus tekniikan alan rekrytoinneista, mukaan lukien head hunting.

Koronatilanteesta johtuen haastattelut toteutettiin TEAMSin välityksellä ja ne nauhoitettiin. Yhdelle haastattelulle oli varattu aikaa yksi tunti. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset samassa järjestyksessä (Liite 1). Tavoitteena oli saada tietoa mahdollisimman paljon halutusta asiasta, minkä vuoksi haastattelukysymyksien antaminen haastateltaville etukäteen oli perusteltua. Näin haastateltavat pystyivät tutustumaan kysymyksiin, teemoihin ja aiheeseen ennen sovittua haastatteluajankohtaa. Keskustelu oli vapaamuotoista ja sen aikana tutkijoilla oli mahdollisuus esittää haastateltaville täydentäviä lisäkysymyksiä.

Kehittämistutkimuksen toinen osuus toteutettiin määrällisenä tutkimuksena, jonka tavoitteena oli työnantajavetovomatekijöiden ja toimeksiantajayrityksen ulkoisen työnantajamielikuvan nykytilan selvittäminen yrityksen potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta. Potentiaalisia työnhakijoita ovat energia-alan korkeakouluopiskelijat ja tämän vuoksi tutkimus päätettiin toteuttaa toimeksiantajayrityksen kolmessa yhteistyöoppilaitoksessa, joissa näitä tulevaisuuden osaajia tällä hetkellä opiskelee.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus eteni järjestelmällisesti ja mahdollisesti tehokkaan tiedonkeruun suureltaakin vastaajajoukolta. Otoksen koostuessa suuresta määrästä korkeakouluopiskelijoita, olikin perusteltua käyttää tässä tutkimuksessa määrällistä tutkimusta pääasiallisena tutkimusmuotona. Määrällinen tutkimus toteutettiin Webropol-kyselytutkimuksena (Liite 2), jossa käytettiin valmista kyselylomaketta valmiiden vastausvaihtoehtojen kera. Lomake sisälsi 14 kpl valmiita monivalintakysymyksiä. Osallistujat vastasivat samoihin kysymyksiin. Kysymyksissä käytettiin viisi portaista Likert-asteikkoa, luokitteluasteikkoa, jossa väittämiin vastattiin asteikolla 1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä.

Likert-asteikon arvot osoittavat vastaajan mielipiteen voimakkuutta ja mielipide eroja. Vertailemalla väittämiä ja niistä saatuja tuloksia voidaan päättää, minkälaisiin toimenpiteisiin tulee ryhtyä. (Vainikainen 2021).

## **5.2 Aineiston analysointi**

Haastatteluista saatu aineisto analysoitiin laadullisella sisällönanalyysillä. Haastatteluista etsittiin sekä samankaltaisuuksia että eroavaisuuksia. Tuloksia verrattiin teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin. Sisällönanalyysille on tyypillistä, että aineistoa rajataan eikä kaikkea aineistoa sisällytetä mukaan tutkimukseen. (Tuomi & Sarajarvi 2018). Haastattelut litteroitiin heti haastattelujen jälkeen ja saatu aineisto luettiin läpi useaan kertaan karsien siitä tutkimukselle epäolennaiset osiot pois. Opinnäytetyön tulososaan teemoiteltiin haastatteluissa esiin nousseet aiheet. Rekrytointikonsulttien haastatteluista tutkijat saivat asiantuntijoiden näkemykset toimialan vetovomatekijöistä, työnantajamielikuvasta ja rekrytoinnista sekä Carunan nykyisestä työnantajamielikuvasta ja rekrytoinnista. Tämä loi pohjaa opiskelijoille toteutettavaa kyselyä varten.

Määrällisen kyselytutkimuksen tulosten analysointi tehtiin toimeksiantajan toiveesta kuvailevan analyysin avuin. Kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus on yksi empiirisen tutkimuksen perusmuodoista. Lähes jokainen kvantitatiivinen tutkimus on jollain tapaa kuvaileva. Kuvaileva tutkimus vaatii laajan aineiston tulosten luotettavuuden, tarkkuuden ja yleistettävyyden vuoksi. Kuvailevaa tutkimusta käytetään usein verkossa tehtävissä kyselytutkimuksissa. Verkossa tehtävä tutkimus mahdollistaa nopeasti saatavaa tietoa kohderyhmän näkemyksistä, asenteista sekä käyttäytymisestä sekä mielihyvien voimakkuudesta annettuun aiheeseen liittyen. Kysymykset ovat usein tämän-tyyppisessä tutkimuksessa suljettuja kysymyksiä, jotka rajaavat vastaajan mahdollisuutta kertoa yksilöllisistä näkemyksistään. (Heikkilä 2014.) Kuvailevan tutkimuksen lisäksi tutkijat hyödynsivät tutkimustulosten käsittelyssä tulkitsevaa tilastollista analyysia. Eri muuttujien yhteisvaihtelun mittaamisella saatiin tietoa kohderyhmän näkemyksistä ja asenteista kehittämistutkimuksen aiheeseen.

Hypoteeseja testattiin merkitsevyysarvon avulla. Merkitsevyystaso eli riskitaso (Significance) ilmoittaa, kuinka suuri riski on, että saatu ero tai riippuvuus johtuu sattumasta. Merkitsevyystaso raportoidaan lyhenteellä p (probability), ohjelmatulosteissa lyhenne on usein Sig. (Heikkilä 2014.)

Tutkimuksen tulosten analysoinnissa käytetty Webropol-ohjelma antaa testauksen yhteydessä automaattisesti havaitun merkitsevyystason. Testatun eron tai riippuvuuden sanotaan olevan

- tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos  $p \leq 0,001$
- tilastollisesti merkitsevä, jos  $0,001 < p \leq 0,01$
- tilastollisesti melkein merkitsevä, jos  $0,01 < p \leq 0,05$

Tilastollisesti merkitsevää tulosta lähellä olevan eron tai riippuvuuden voidaan sanoa olevan tilastollisesti suuntaa antava eli oireellinen, jos  $0,05 < p \leq 0,1$ . Nykyisin sanotaan usein riippuvuuden olevan tilastollisesti merkitsevä ( $p = 0,02$ ) (ilman sanaa melkein tai erittäin). Jos p-arvo on suurempi kuin 0,05, riippuvuus ei ole tilastollisesti merkitsevä. Analysoinnissa on lisäksi otettava huomioon tilastollinen ja sisällöllinen merkittävyys. Tilastollinen perustuu logiikkaan ja matematiikkaan ja on laskettavissa tilastointiohjelmalla automaattisesti. Sisällöllinen taas kertoo tuloksen merkityksestä käytännössä ja on enemmänkin tutkijan omaan arvomaailmaan perustuva. (Heikkilä 2014.)

Tässä tutkimuksessa analyysiä tehtiin 5 % merkitsevyystasolla eli merkitsevyysarvo 0,05. Muuttujien yhteisvaihtelua tutkijat tarkastelivat regressioanalyysin avulla valitsemalla riippuvuutta selittävät tekijät (ikä, sukupuoli, opintojen valmiusaste).

### 5.3 Tutkimuksen toteutus

Koronatilanteesta johtuen haastattelut toteutettiin TEAMSin välityksellä ja ne nauhoitettiin. Haastattelut litteroitiin ja saadusta aineistosta tehtiin laadullinen sisällönanalyysi. Aineisto luettiin läpi useaan kertaan ja siitä karsittiin tutkimukselle epäolennainen osio pois. Opinnäytetyön tulososaan teemoiteltiin haastatteluissa esiin nousseet aiheet.

Nämä *puolistrukturoidut* haastattelut toteutettiin niin, että molemmille haastateltaville esitettiin samat kysymykset lähes samassa järjestyksessä. Haastattelulle oli mietitty jo valmiiksi teemat ja lisäksi oli valmisteltu tarkkoja kysymyksiä, jotka kaikki esitettiin haastateltaville. Täysin yhtenäistä määritystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei kuitenkaan ole olemassa. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussakin haastattelussa, kuten teemahaastattelussa, voidaan vaihdella kysymysten järjestystä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.). Puolistrukturoitu haastattelu sopiikin tilanteisiin, joissa halutaan tietoa juuri tietyistä asioista, eikä haastateltaville anneta kovin suuria vapauksia haastattelutilanteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön pääpaino oli määrällisessä tutkimuksessa, kyselytutkimuksessa, joka kohdistettiin energia-alan korkeakouluopiskelijoihin. Kehittämistutkimuksen kvantitatiivisessa osuudessa kysyimme suomalaisilta korkeakouluopiskelijoilta verkkopohjaisen kyselyn avulla mielipiteitä Carunasta työnantajana. Opiskelijat sopivat kohdejoukoksi, koska he ovat Carunan työnhakijaprofiiliin soveltuvaa kohderyhmää nyt ja tulevaisuudessa sekä siten myös kyseisen yrityksen potentiaalisia työntekijöitä. Syy erityisesti energia-alan opiskelijoiden valitsemiseen oli se, että heitä etsitään Case yrityksen palvelukseen, ja alan organisaatioiden välillä parhaista osaajista käydään kilpailua. Siksi tällä alalla myös työnantajabrändäystä on tehtävä, yrityksen vetovoimatekijöihin panostettava ja työnantajamielikuvaa kehitettävä.

Työnantajamielikuvatutkimus opiskelijoiden keskuudessa kertoo, mitkä asiat eri sukupolville ovat tärkeitä ja heijastaa vastaajien arvomaailmaa sekä trendejä ja talouden

suhdanteita. (Valvisto 2005, 22-23). Caruna tekee yhteistyötä kolmen eri energia alan oppilaitoksen kanssa; LUT-yliopisto, Aalto-yliopisto ja Tampereen yliopisto. Tutkijat kysyivät lupaa kyselytutkimuksen tekemiseen yhteistyöoppilaitoksista ja kyselytutkimus kohdistettiin näihin alan opiskelijoihin kyseessä olevissa yhteistyöoppilaitoksissa. Ulkoisen työnantajamielikuvan selvittämiseksi energia-alan opiskelijoita lähestyttiin sähköisellä Webropol-kyselyllä. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin yhdessä Carunan HR-tiimin kanssa. Lomake testattiin sekä opinnäytetyön ohjaajalla että HR-tiimin keskuudessa ja siihen tehtiin saadun palautteen perusteella muutamia muutoksia ennen kyselyn julkaisua opiskelijoille. Näin varmistettiin kyselyn toimivuus ja varmistettiin myös kyselyn validiteetti. Kyselylomakkeen kysymykset olivat standardoituja, kaikilta kyselyyn vastanneilta kysyttiin samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. Kyselylomake toimi hyvin, kun havaintoyksikkönä oli henkilö ja haluttiin selvittää häntä koskevia asioita; mielipiteitä ja asenteita.

Webropol-kysely soveltui tutkimukseen, sillä tutkittavia oli paljon ja he olivat maantieteellisesti hajallaan. Koska vastauslomakkeita palautui vähän ja hitaasti takaisin tutkijat tekivät uusintakyselyn otoskoon kasvattamiseksi ja kyselyn luotettavuuden lisäämiseksi. Caruna antoi vastaajien kesken arvottavaksi leffalippuja leffaherkkujen kera, tämän toivottiin aktivoivan opiskelijoita kyselyyn vastaamisessa.

Tutkimuksessa selvitettiin korkeakouluopiskelijoiden mielipiteitä Carunasta; sen mainetta, työnantajamielikuvaa ja vetovoimaisuutta työnantajana. Kyselylinkki lähetettiin LUT, Aalto ja Tampereen yliopistoihin noin 1000 opiskelijalle ja se toimitettiin oppilaitosten toimesta. Kyselyyn vastasi yhteensä 114 opiskelijaa, vastausprosentiksi muodostui näin ollen 11,4 %. Kyselytutkimus toteutettiin maaliskuun-huhtikuun 2021 aikana toimeksiantajan yhteistyöoppilaitosten kanssa. Tietosuojalain vuoksi kyselylinkki toimitettiin korkeakouluopiskelijoille oppilaitosten toimesta näissä yhteistyöoppilaitoksissa. Tutkimus itsessään suoritettiin anonyymisti siten, että jokainen vastaaja vastasi ilman henkilökohtaisia tietojaan. Näin ollen vastaajien anonymiteetti saatiin varmistettua. Kyselyyn vastaaminen oli opiskelijoille myös täysin vapaaehtoista. Kysely sulkeutui 18.4.2021 ja sen tulokset analysoitiin toukokuun alussa. Määräajan päätyttyä saatu aineisto analysoitiin kuvailevaa menetelmää käyttäen. Aineistosta saadut tulokset pyrittiin yleistämään koko perusjoukkoon ja ne esitellään yrityksen edustajalle. Tutkimustulosten analysointiin osallistuivat molemmat tutkijat. Aineistosta saatujen tietojen

pohjalta tutkijat pohtivat, mitä johtopäätöksiä voidaan tehdä. Tutkijat koostavat tuloksien perusteella kehittämissuositusten toimeksiantajalle.

Tutkijat saivat lisäksi käyttöönsä Carunan vasta valmistuneen sisäisen mainetutkimuksen tulokset, joihin opinnäytetyössä viitataan 4.3 osiossa.

## 6 Tutkimuksen tulokset

### 6.1 Haastattelut

#### *Rekrytointi toimialalla - ennen ja nyt*

Haastatteluissa ilmeni, että energia-ala on ala, jota hakeudutaan enenevässä määrin opiskelemaan. Tekniikan opintojen ohella kestävästä kehitystä ja uusiutuvaa energiaa opiskellaan vähintäänkin sivuaineena. Ala menee muutenkin kovaa vauhtia eteenpäin, esimerkiksi tuulivoiman lasketaan kasvavan jopa 8 % vuosittain.

Molemmat haastateltavat korostivat alan töiden olevan ihan perustyötä, jossa palkkaan eivät juuri päästä huimaa. Heidän mukaansa alalla voidaan sanoa vallitsevan samaan aikaan sekä huikea työvoima, että valtava osaamispula. Toimijoita on paljon ja avoimia tehtäviä on reippaasti auki. Ylemmän tason vaativimmat paikat alalla täytetään useimmiten suorahakuina, sillä hakijoita näihin tehtäviin on hyvin vähän, jos lainkaan.

Kun tilannetta työnhakijoiden suhteen verrataan 10-15 vuoden takaiseen, kertoo toinen haastateltavista työnhakijoiden roolin muuttuneen. Työnhakijoiden katsotaan nykyisin olevan mukana päätöksenteossa sen suhteen mihin he ylipäättään haluavat hakeutua. Suorahakujen määrän kerrotaan moninkertaistuneen. Osaajien ei enää siis tarvitse olla itse niin aktiivisesti hakemassa ja tutkimassa paikkoja. Toinen haastateltavista pohti julkisten työpaikkailmoitusten merkitystä nykypäivänä. Ovatko ne tarpeellisia vai enemmänkin imagon ylläpitoa ja mielikuvamarkkinointia.

Työnhakijakokemus on myös muuttunut, hakijoita kosiskellaan omaan verkostoon. Rekrytointiprosessin on oltava napakka. Yrityksillä ei ole enää varaa menettää hyviä hakijoita pitkälle viivästyneen rekrytointiprosessin vuoksi. Osaajapulan vuoksi opiskelijoita vedetään töihin jo koulun penkiltä, sitoutetaan organisaatioihin erilaisten harjoitteluiden ja opinnäytetöiden avulla. Heistä kasvatetaan organisaatioihin valmiita osaajia pidemmäksi aikaa.

Haasteen alan rekrytointiin asettavatkin juuri sellaiset tehtävä- ja yrityskohtaiset työpaikat, jotka tekniseltä substanssiltaan ja koulutustasoltaan ovat hyvin vaativia. Voidaan paikoitellen puhua erityistason osaajista, joita Suomessa on vain muutama. Jos sitäkään. Tulevaisuuden osaajat ovatkin haastateltavien silmissä sekä joustavia että

poikkitieteellisiä. Koska yrityksissä on koko ajan vähemmän aikaa perehdyttämiseen, on tärkeää löytää sellainen henkilö, jolta löytyy itseohjautuvuutta, motivaatiota oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, taito työskennellä itsenäisesti ja ennen kaikkea rohkeutta hypätä uuteen rooliin.

### ***Opiskelijoiden rekrytointi***

Molemmat tutkimukseen haastatelluista konsulteista olivat sitä mieltä, että tavoittaakseen tulevaisuuden osaajat tulee alan yritysten panostaa edelleen ja entistä enemmän oppilaitosyhteistyöhön. Opiskelijajärjestöt ovat aktiivisia ja järjestävät erilaisia tapahtumia, joissa yhteistyöyritysten tulee näkyä puheenvuoroin eri tilaisuuksissa, messuilla tai webinaareissa. Näin näkyvyyttä saadaan lisää. Myös työpaikkailmoitukset Oikotielä, sosiaalisen median kanavilla ja myös yrityksen omilla verkkosivuilla koetaan haastateltavien taholta tärkeiksi.

Mielikuva tämän tutkimuksen toimeksiantajayrityksestä vaikuttaa luonnollisesti edelleen yrityksen palvelukseen hakeutumiseen, mainehan on viimeiset viisi vuotta ollut enemmän negatiivisen puolella. Haastateltavat painottava, että talon sisällä työnantajamielikuva on kuitenkin erilainen kuin talon ulkopuolella. Yrityksen työntekijät nauttivat ja viihtyvät yrityksen palveluksessa. Rekrytointikonsultin mukaan ulospäin työnantajamielikuva ei kuitenkaan ole jalkautunut, opiskelijoiden keskuuteen. Korjausliikkeitä tulisi tehdä ja niitä onkin jo pyritty tekemään. Tästä esimerkkinä mm. luennot yliopistoilla. Myös erilaiset kehitysprojektit, joita yrityksissä tehdään ja joita kohderyhmälle viestitään saavat myös nuoret kiinnostumaan yrityksestä. Erilaisten blogitekstien avulla voidaan muuttaa mielikuvia. Esimerkiksi kertomalla, millaista on olla "carunalainen" sekä erilaisten uratarinoiden avulla, konsultti kiteyttää.

Nykyajan opiskelijoiden kohdalla työnantajamielikuvan merkitys nähdään suurena vaikuttavana tekijänä - organisaatioissa perusasioiden tulee olla kunnossa. Energia-alan yrityksissä on hyvä työskennellä ja niiden työntekijät ovat ylpeitä siitä mitä tekevät. Erilaiset työsuhde-edut esimerkiksi liikuntaselitte tai mahdollisuus etätöihin nähdään plussana. Monipuolisen työn tai tehtäväkentän lisäksi opiskelijoiden tiedetään arvostavan mahdollisuutta oman asiantuntijuuden syventämiseen. Työn merkityksellisyys koetaan alan jatkuvan kehityksen kautta. Katseet kohdistetaankin eteenpäin ja omasta työstä halutaan olla/ollaan ylpeitä.



## **Rekrytointi Carunassa**

Viimeisen vuoden aikana on Carunaan kesätyöntekijöiden lisäksi haettu tekniseltä substanssiltaan ja koulutustasoltaan sekä ammattitaidoltaan vaativampia osaaajia. Hakijoita näihin tehtäviin on ollut vähän, tehtävästä riippuen kymmenkunta. Lisäksi talon sisältä kerrotaan tulleen tapauskohtaisesti lähes aina 1 tai 2 hakemusta per avoin positio.

Automatisaatiota ja robotiikkaa haastateltavat korostavat osana alan tulevaisuutta. Se on silti jo myös tätä päivää. Tehtävänkuvat muokkautuvatkin kehityksen mukana. Yrityksen vaikeus löytää oikeita henkilöitä johtuu osittain siitä, että alalla on useita avoimia tehtäviä avoimna hakija/työntekijämäärään nähden.

Haastateltavat kuvaavat yhteistyön Carunan kanssa sujuneen kaiken kaikkiaan todella hyvin. Hakijoiden taso on nykypäivänä laadukas ja kovatasoinen, parhaat osajat on mahdollista valita saman tien. Varsinkin kesätyöpaikkojen täyttäminen on sujunut nopeasti.

Parannettavaa haastateltavat löytävät varsinkin palautteen antamisen suhteen. Myöskin rekrytointipäätökset tulisi tehdä nykyistä nopeammin, sillä vaarana on aina se, että hakuprosessin pitkittyessä potentiaalinen hakija jättäytyy pois saadessaan paikan nopeammin muualta. Tietynlainen napakkuus rekrytointiprosessissa on tärkeää. Varsinkin yrityksen kesätyörekrytointien kohdalla on huomattu, että hakijat ovat hakeneet useita kesätyöpaikkoja ja ottaneet vastaan sen, josta työtä on ensimmäisenä tarjottu.

Myös esimiesten rekrytointin koulutuksen tarve nostettiin haastatteluissa esille. Ei enää riitä että, yrityksen HR tekee valtavasti töitä, osa esimiehistä hyötyisi selkeästi nykypäivän rekrytointi- ja haastattelukoulutuksesta. Siitä miten tämän päivän maailmassa kohdataan työnhakijat. Rekrytointiprosessin tulisi myös olla joustava. Mikäli rekrytointi sattuisi jonkun esimiehen osalta viivästymään, tulisi toisen esimiehen pystyä ottamaan tilanteessa vastuu rekrytointin ja haastattelujen osalta.

Korona-ajan kerrotaan vaikuttaneen myös rekrytointiin. Carunan tulisikin toiminnassaan, viestinnässään ja työpaikkailmoituksissaan painottaa eritoten toimialan ja organisaation vakautta. Pandemiasta huolimatta yrityksen toiminta jatkuu normaalisti. Alalla on turvallinen taloudellinen näkymä. Kyseessä on kuitenkin yhteiskunnallisesti

kriittinen toimiala. Haastateltavat toteavat, että energiatoimialalla koronan vaikutukset jäänevät vähäisiksi.

### ***Työnantajavetovoima ja työnantajamielikuva alalla***

Energia-ala nähdään konsulttien näkökulmasta yleisesti eteenpäin menevänä ja kehittyvänä alana. Alan osaajat nähdään intohimoisesti asiaan suhtautuvina ihmisinä. Alalla ollaan myös ylpeitä siitä mitä tehdään. Mediaseksikkyyttä alalta on kuitenkin turha hakea.

Yrityskulttuuri on se imago, millä yritykset näkyvät ulospäin. Sen merkitys tulisi yritysten tiedostaa. Oleellisinta rekrytoinnin suhteen on se, kuinka vahvasti imago on linjassa talon todellisuuden kanssa. Työnantajakuvaan tulee panostaa pitkäjänteisesti, sillä se erottaa yrityksen työnantajana muusta massasta. Saadakseen alan parhaat osaajat yritykseen kehityksen tueksi, tulee yrityskulttuurin näkyä myös ulospäin.

Haastateltavilta kysyttiin myös, miten he luokittelevat kolme tärkeintä asiaa rekrytoinnissa työnantajamielikuvan kannalta. Kolmen sijaan kohtia listattiinkin viisi. Molemmat painottivat vastauksissaan työnantajamielikuvan ohella hakijakokemusta ja viestintää, kommunikointia, rekrytoinneissa aikataulussa pysymistä ja pidemmälle katsomista - hakijan potentiaalia kasvaa alan ammattilaiseksi.

Kommunikoinnin tulee rekrytointiprosessissa/rekrytointitilanteessa olla rehellistä ja totuutta vastaavaa alusta lähtien, molemmin puolin. Molemmat osapuolet, niin työnhaikija kuin työnantajakin, tietävät näin ollen mitä on tulossa ja missä mennään rekrytoinnin osalta. Aikataulussa pysyminen liittyy osaltaan vahvasti hakijakokemuksen syntymiseen. Hakijoille tulee tiedottaa prosessin eteneminen ja tulokset. Aikataulussa pysyminen on tärkeää myös kilpajuoksun vuoksi, etteivät muut tahot ehdi nappaamaan potentiaalista hakijaa kesken prosessin. Konsultit painottavatkin hakijoiden sisällyttämistä joustavasti mukaan prosessiin.

Työsuhteen alkaessa tärkeimmäksi asiaksi nähdään se, miten henkilö otetaan vastaan ja perehdytetään. Alun toimenpiteet kertovat sen, lähdetäänkö heti alusta oikeaan suuntaan. Valinta ei välttämättä aina ole se pätevin. Usein valinta voi kohdistua siihen hakijaan, jolla on eniten intoa ja kyvykkyyttä. Perehdytykseen tuleekin silloin panostaa eri tavalla. Maailma muuttuu ja koko toimiala kehittyy nopeasti. Haastateltavat korostavatkin kykyä nähdä pidemmälle. Ehkä silloin onkin tarvetta juuri sille

hakijalle, joka on innokkaampi ja valmiimpi hyppäämään kehitykseen mukaan. Ja pysymään siinä mukana.

### ***Työnantajavetovoima ja työnantajamielikuva Carunassa***

Haastateltavat nostivat esiin käsitteen inhimillinen näkökulma. Työnhakijoille se merkitsee nykyisin sitä, että elämässä on muutakin kuin vain työ. Arvot ohjaavat haastateltavien mielestä yhä useammin hakijoiden toimintaa.

Carunan työnantajamielikuvan haastateltavat näkevät kaksijakoisena. Alan ulkopuolisille sen imago on huono, johtuen muutaman vuoden takaisesta hintamediasirkuksesta. Samalla Caruna nähdään toiminnassaan tietynlaisessa murroksessa kasvotomana ja virastomaisena työpaikkana. Sitä ei välttämättä mielletä alalla ihan halutuimmaksi työpaikaksi.

Alan ammattilaisten silmissä Caruna päinvastoin edustaa taas nykyaikaa ja tietynasteista inhimillisyyden kulttuuria. Työntekijöitä arvostetaan ja kaikkea ei revitä työntekijän selkänahasta. Alan ammattilaiset kiinnittävätkin huomion siis siihen mikä itseasiassa on relevantimpaa eli työntekijöiden viihtyvyys, organisaation huolehtiminen työntekijöistään, se sisäinen työnantajamielikuva.

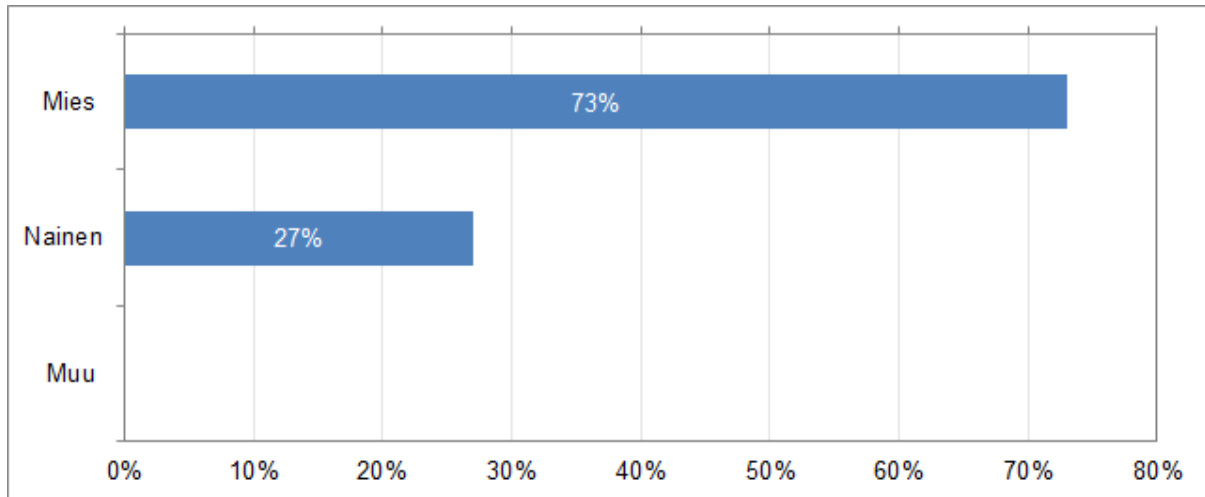
Joka tapauksessa, oli hakija kuka tahansa, tulisi Carunan panostaa helposti lähestytävyyteen ja avoimuuteen. Tähän päästään viestimällä rohkeasti ulospäin. Erilaiset ennakkoluulot, ennakkomielikuvat ja olettamukset tulisi haastateltavien näkemysten mukaan poistaa.

Työnantajamielikuvaviestinnässä tulisikin pohtia mikä kohderyhmistä on vaikein tavoittaa tai mikä kohderyhmä halutaan viestinnällä erityisesti tavoittaa, kaikki sisällöt ei toimi kaikille. Kuitenkin oli ryhmä mikä tahansa, tulee viestinnän sisältö ja kanavat miettiä tarkkaan. Haastateltava täsmentää lopuksi, että uudet jutut ja innovatiivisuus, erilaiset yhteistyöprojektit kiinnostavat jatkossakin teknisen alan ihmisiä.

## **6.2 Webropol-kyselyn tulokset**

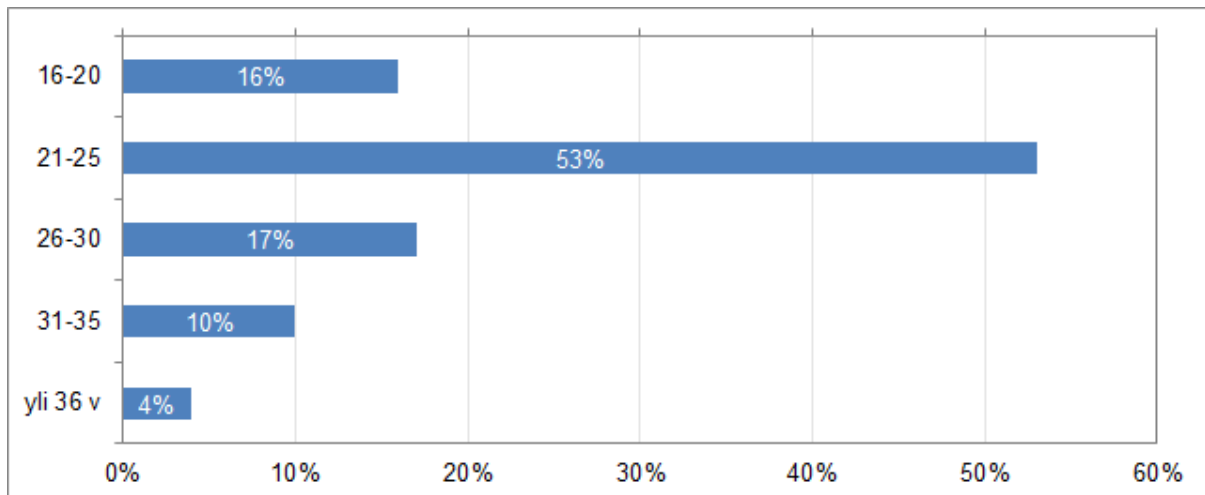
### ***Vastaajien taustatiedot:***

Tutkimuksen alussa haluttiin selvittää vastaajien sukupuolijakauma. Kuvasta 5 käy ilmi, että tutkimukseen vastanneista lähes joka kolmas oli naisia (27 %) ja loput miehiä oli (73 %).



Kuva 5. Vastaajien sukupuolijakauma.

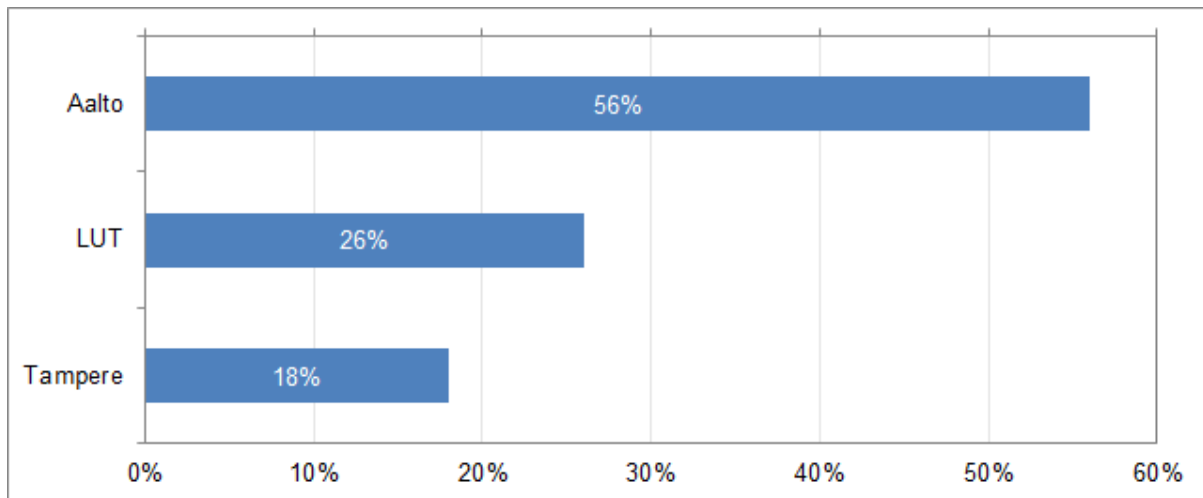
Sukupuolen lisäksi kyselyn taustatiedoissa haluttiin kartoittaa vastaajien ikäjakaumaa. Yli puolet (53 %) kyselyyn vastanneista kuului ikäryhmään 21-25 -vuotiaat, 26-30 -vuotiaita vastaajista oli lähes joka viides (17 %) samoin kuin 16-20 -vuotiaita (16 %). Yli 30-vuotiaita vastanneita oli yhteensä 14 %. (Kuva 6).



Kuva 6. Vastaajien ikäjakauma.

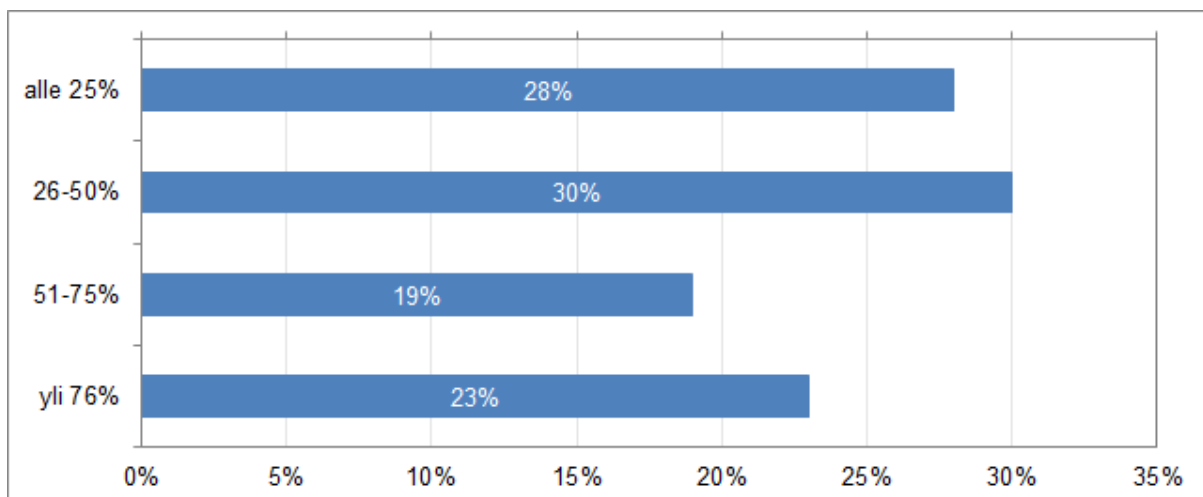
Myös vastaajien oppilaitostietoa kysyttiin taustatiedoissa. Kysely lähetettiin kolmeen Carunan yhteistyöoppilaitokseen; Aalto-yliopistoon, LUT-yliopistoon ja Tampereen yliopistoon. Vastauksista yli puolet (56 %) saatiin Aalto-yliopiston opiskelijoilta. Toiseksi

eniten vastauksia saatiin LUT-yliopistosta (26 %) ja loput vastanneista (18 %) Tampereen yliopistosta. (kuva 7)



Kuva 7. Vastausten jakauma oppilaitoksittain.

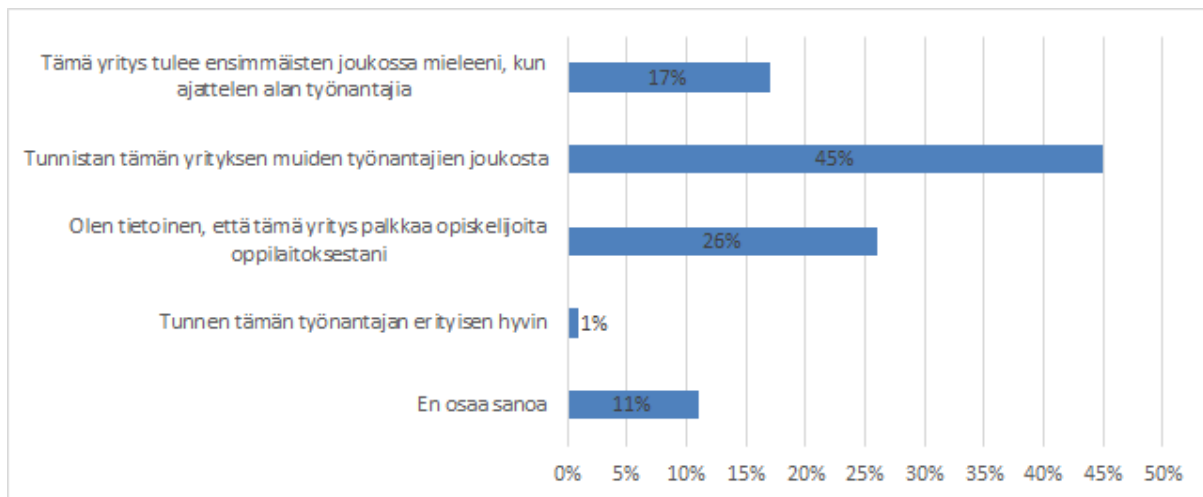
Viimeisenä osiona vastaajien taustatiedoissa haluttiin selvittää vastaajien opintojen valmiusastetta. Koska tutkintojen laajuusasteet opintopisteiden suhteen vaihtelevat, pyydettiin opiskelijoita arvioimaan itse prosentuaalisesti omaa valmiusastettaan omassa tutkintokokonaisuudessaan. Tulokset neljän annetun vaihtoehdon välillä jakaantuivat melko tasaisesti. Eniten vastauksia saatiin opintojensa keskivaiheella olevilta opiskelijoilta (30%) ja opintojen alkuvaiheen opiskelijoilta (28%). Opinnoissaan jo puolen välin ylittäneitä vastaajia oli yhteensä 42 %. (kuva 8)



Kuva 8. Vastaajien opintojen valmiusaste.

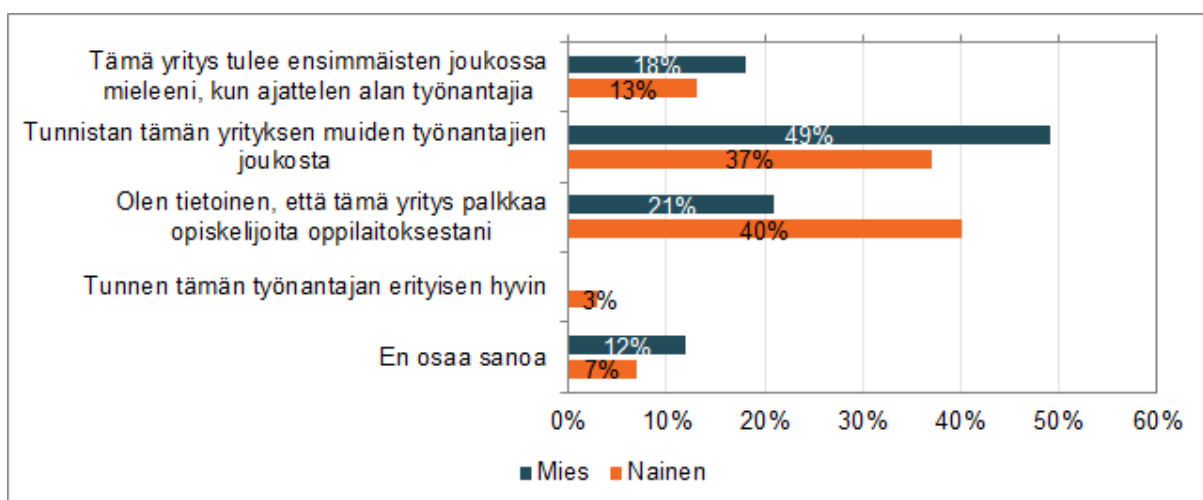
### **Carunan tunnettuus ja maine:**

Opiskelijoita pyydettiin arvioimaan Carunan brändin tunnettuutta työnantajana (Kuva 9). Alle puolet vastaajista (45 %) kertoi tunnistavansa yrityksen muiden alan työntekijöiden joukosta. Vastaajista lähes joka neljäs (26 %) oli tietoisia yrityksen ja oppilaitosten välisestä yhteistyöstä. Vain joka viides (17 %) vastaajista luokitteli yrityksen ensimmäisten joukkoon alan työnantajana. Vastaajista noin joka kymmenes (11 %) ei osannut arvioida yrityksen tunnettuutta.



Kuva 9. Carunan tunnettuus työnantajana

Tuloksia ristiintaulukoimalla tarkasteltiin vaikuttaako sukupuoli yrityksen tunnettuuteen työnantajana (kuva 10). Tutkimustulokset osoittavat vastauksissa eroa miesten ja naisten välillä. Miehistä lähes puolet (49 %) tunnisti yrityksen muiden työntekijöiden joukosta, kun taas naiset (40 %) olivat miehiä tietoisempia oppilaitosyhteistyöstä. Vastaajan sukupuoli ei kuitenkaan ole tilastollisesti merkitsevä p-arvon ollessa 0,55.



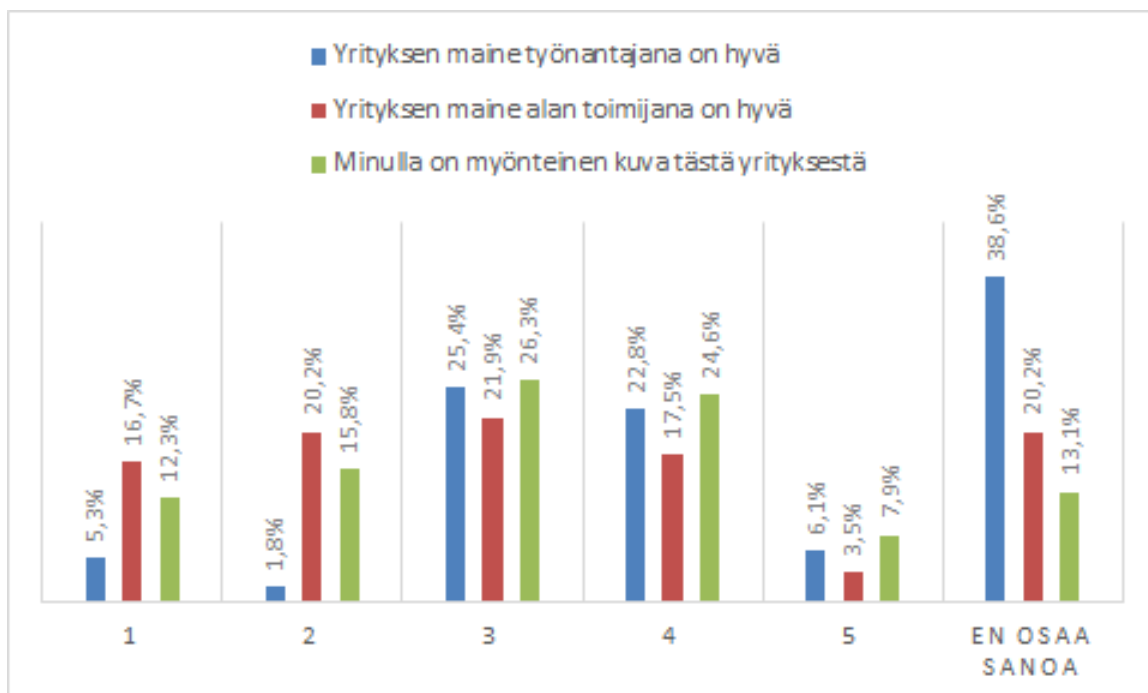
Kuva 10. Carunan tunnettuus työnantajana sukupuolittain

Yrityksen tunnettuuden lisäksi vastaajia pyydettiin arvioimaan yrityksen mainetta kolmen valmiiksi annetun vaihtoehdon mukaan (kuva 11). Vastausvaihtoehdoissa vastaajat arvioivat Carunan mainetta työnantajana ja alan toimijana viisiportaisella arviointiasteikolla 1-5 (1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä). Lisäksi heitä pyydettiin arvioimaan kuinka myönteisenä he näkevät yrityksen.

Yrityksen maine työnantajana oli isolle osalle vastaajista tuntematon. Vastaajista 38 % ei osannut arvioida Carunan mainetta työnantajana. Vastaajista vain 6,1 % oli täysin samaa mieltä antaen numeerisen arvon 5. Vastaajista 25,4 % antoi arvon 3 ja arvon 4 antoi 22,8 %. Täysin tai osittain eri mieltä vastaajista oli 7,1 %, antaen numeerisen arvon 1 tai 2.

Kysyttäessä mielikuvaa Carunan maineesta alan toimijana, jakoutuivat vastaajien mielipiteet melko tasaisesti numeeristen arvojen 1 - 4 välille vastausprosenttien välillä 16 %- 21 % välillä. Täysin samaa mieltä vastaajista oli vain 3,5 % antaen arvon 5. Vastaajista viidennes (20,2 %) ei osannut arvioida yrityksen mainetta alan toimijana lainkaan.

Kaiken kaikkiaan vastaajilla oli kuitenkin varsin myönteinen kuva Carunasta yrityksenä. Numeerisen arvon 3, 4 tai 5 antoi vastaajista yli puolet (58,8 %).



Kuva 11. Carunan maine.

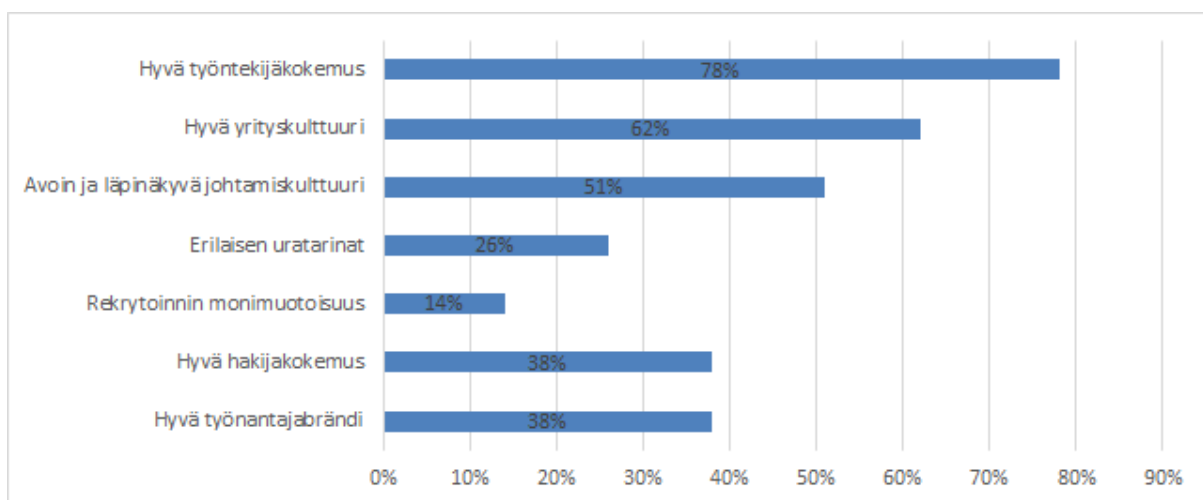
Carunan tunnettuuden ja maineen kohdalla haluttiin lisäksi selvittää vaikuttaako vastaajien ikä, sukupuoli tai opintojen valmiusaste mielipiteisiin. Sukupuolittain tuloksia vertaillaessa ei löytynyt tilastollista merkitsevyyttä. Kyselytuloksista kuitenkin ilmeni, että iällä sen sijaan on vaikutus mielipiteisiin Carunasta. Mitä vanhempi vastaaja oli, sitä negatiivisempi kuva hänellä oli yrityksestä (muuttujien yhteisvaihtelua mittaava p-arvo oli 0,02, tilastollisesti melkein merkitsevä.)

Tarkasteltaessa opintojen valmiusasteen vaikutusta mielipiteeseen Carunan tunnettuudesta ja maineesta voidaan todeta, että opintojen edistyminen laskee mielikuvaa yrityksestä alan toimijana (p-arvo 0,01). Tilastollisesti ero on melkein merkitsevä.

### ***Työnantajamielikuva:***

Työnantajamielikuvan osalta tutkijat halusivat selvittää hyvän työnantajamielikuvan rakentumista ja sen merkitystä työnhaussa tai osana rekrytointiprosessia. Vastaajia pyydettiin valitsemaan mielestään kolme tärkeintä asiaa työnantajamielikuvan muodostumisessa. (kuva 12)

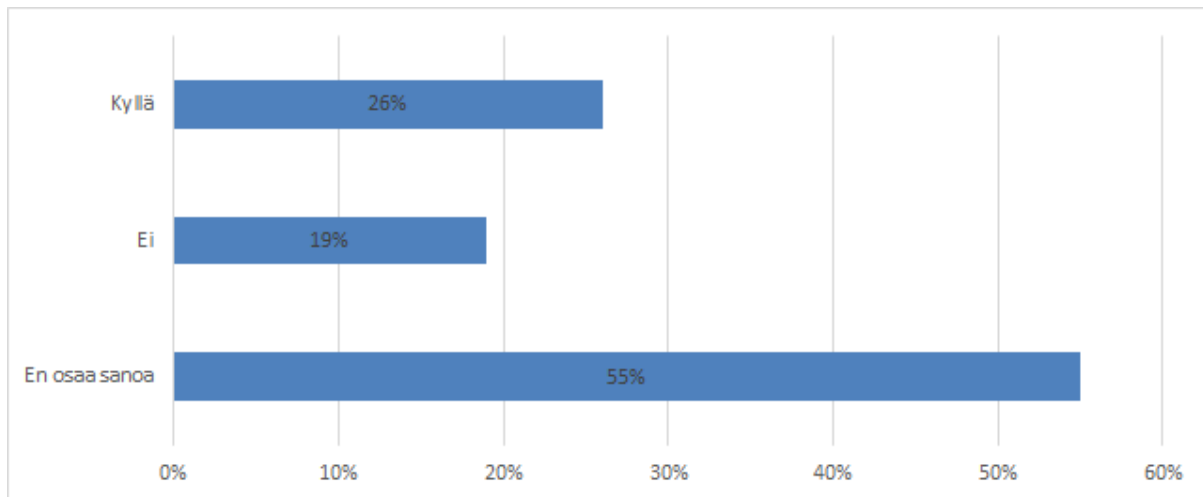
Energia-alan korkeakouluopiskelijoiden keskuudessa hyvä työntekijäkokemus nousi vastauksissa selkeästi tärkeimmäksi tekijäksi vastausprosentin ollessa 78 %. Myös hyvä yrityskulttuuri (62 %) ja avoin sekä läpinäkyvä johtamiskulttuuri (51 %) nähtiin vastaajien keskuudessa merkityksellisinä työnantajamielikuvan osatekijöinä. (kuvio 12)



Kuva 12. Tärkeimmät työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät.



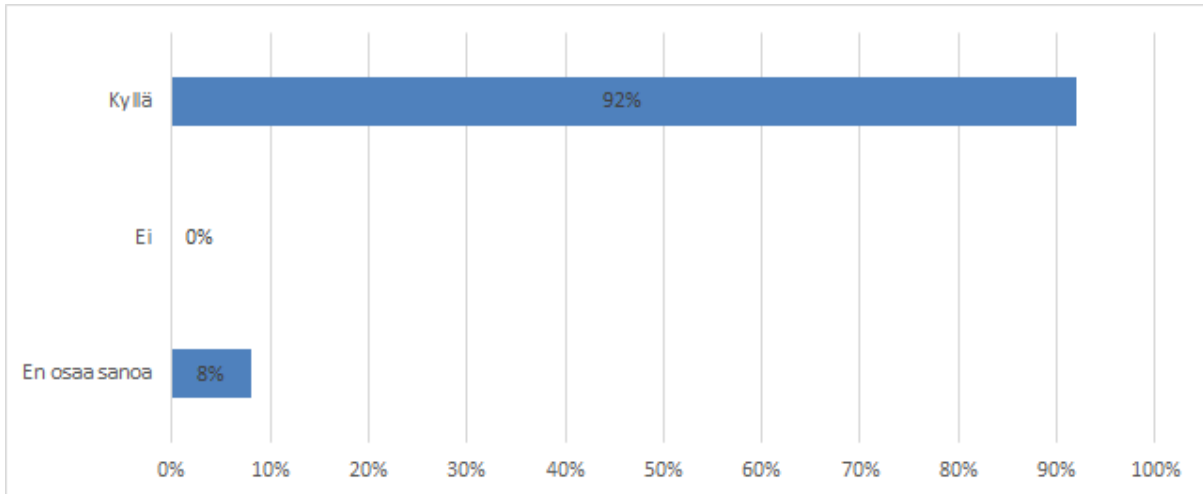
Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan vastaavatko edellä mainitut osatekijät Carunan työnantajamielikuvaa. Vastauksista käy selkeästi ilmi, että Carunan työnantajamielikuva on suurimmalle osalle vastaajista tuntematon, sillä yli puolet (55 %) heistä ei osannut arvioida yrityksen työnantajamielikuvaa lainkaan. Vastaajista noin viidennes (19 %) koki ettei Carunan työnantajamielikuva muodostu lainkaan edellä mainituista osatekijöistä. Neljäsosa (26 %) vastaajista koki Carunan työnantajamielikuvan muodostuvan näistä osatekijöistä. (kuva 13)



Kuva 13. Carunan työnantajamielikuvan tunnettuus

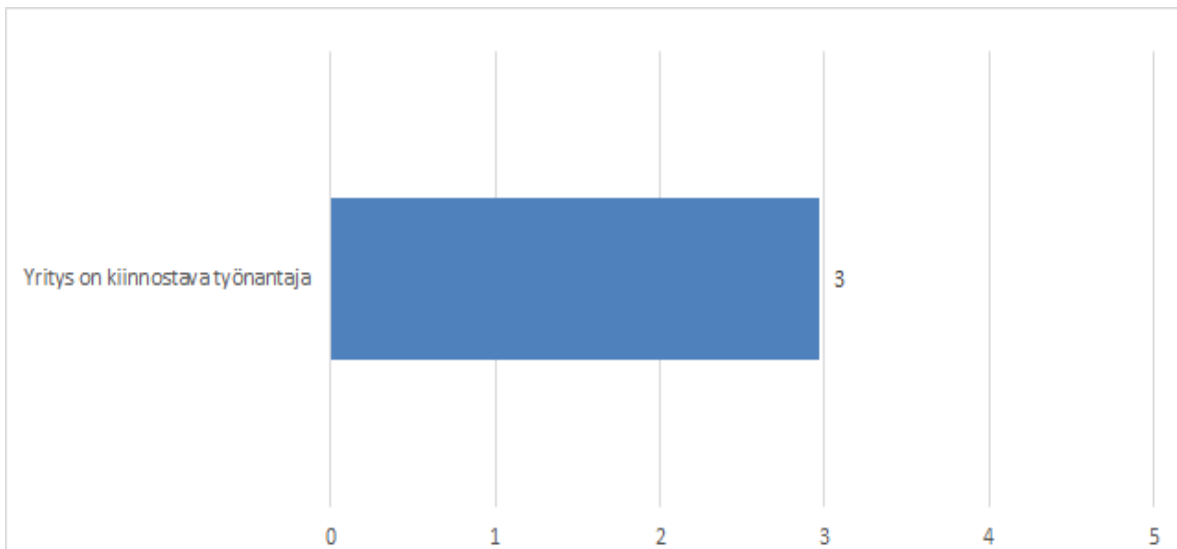
Tarkasteltaessa vaikuttaako opintojen valmiusaste vastaajien mielipiteeseen Carunan työnantajamielikuvasta ilmeni, että opinnoissaan pidemmälle edenneet opiskelijat eivät kokeneet Carunan työnantajamielikuvan koostuvan näistä tekijöistä muuttujien yhteisvaihtelua mittaavan p-arvon ollessa 0,05.

Tutkimuksessa kartoitettiin vaikuttaako työnantajamielikuva yleisesti vastaajien työnhakupäätöksiin nyt tai tulevaisuudessa. Suurin osa kyselyyn vastanneista (92 %) kerroikin työnantajamielikuvan vaikuttavan omiin työnhakupäätöksiinsä tällä hetkellä ja tulevaisuudessa. Vastaajista 8 % ei osannut arvioida työnantajamielikuvan vaikutusta työnhakuun. (kuva 14)



Kuva 14. Työnantajamielikuvan vaikutus työnhakuun.

Osion lopuksi opiskelijoita pyydettiin arvioimaan, kuinka kiinnostavana työnantajana he pitävät Carunaa (kuva 15). Caruna sai korkeakouluopiskelijoilta kokonaisuudessaan neutraalin tason, keskiarvon 3. (ka=3,0)

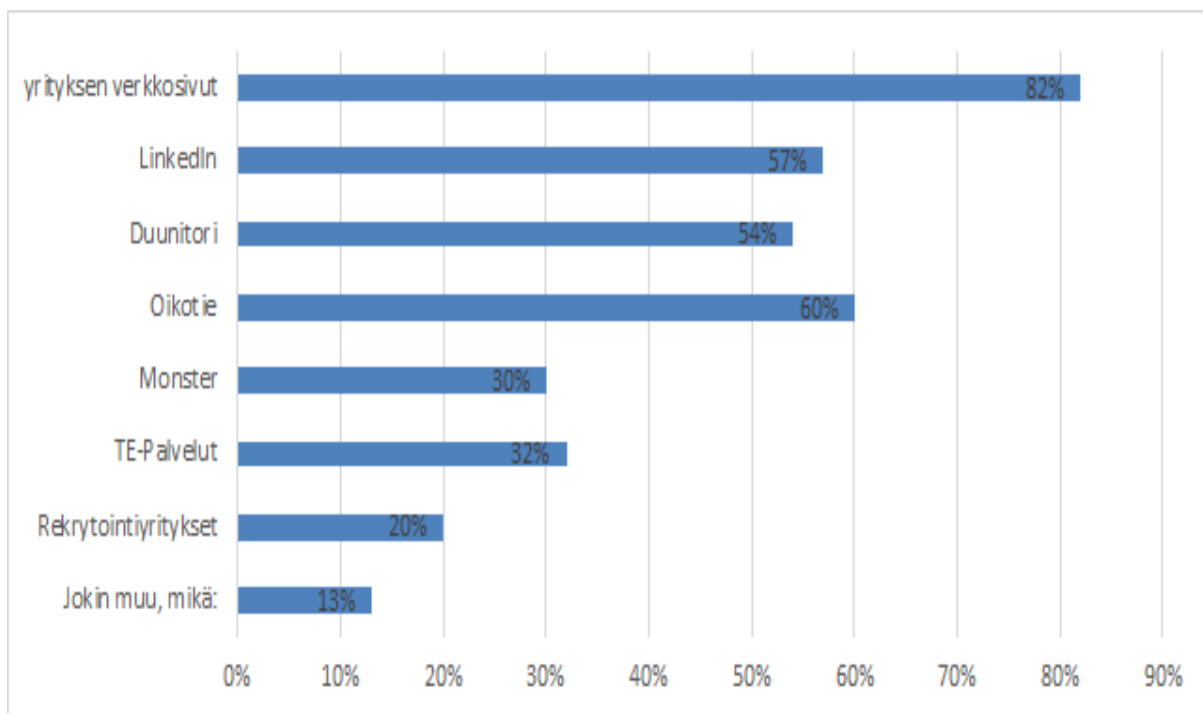


Kuva 15. Carunan kiinnostavuus työnantajana

Tarkasteltaessa, onko opintojen valmiusasteella vaikutusta vastaajien mielipiteisiin ilmeni, että opinnoissaan pidemmälle edenneet korkeakouluopiskelijat eivät kokeneet Carunaa kiinnostavana työnantajana muuttujien yhteisvaihtelua mittaavan p-arvon ollessa 0. Tulos on siis tilastollisesti erittäin merkitsevä.

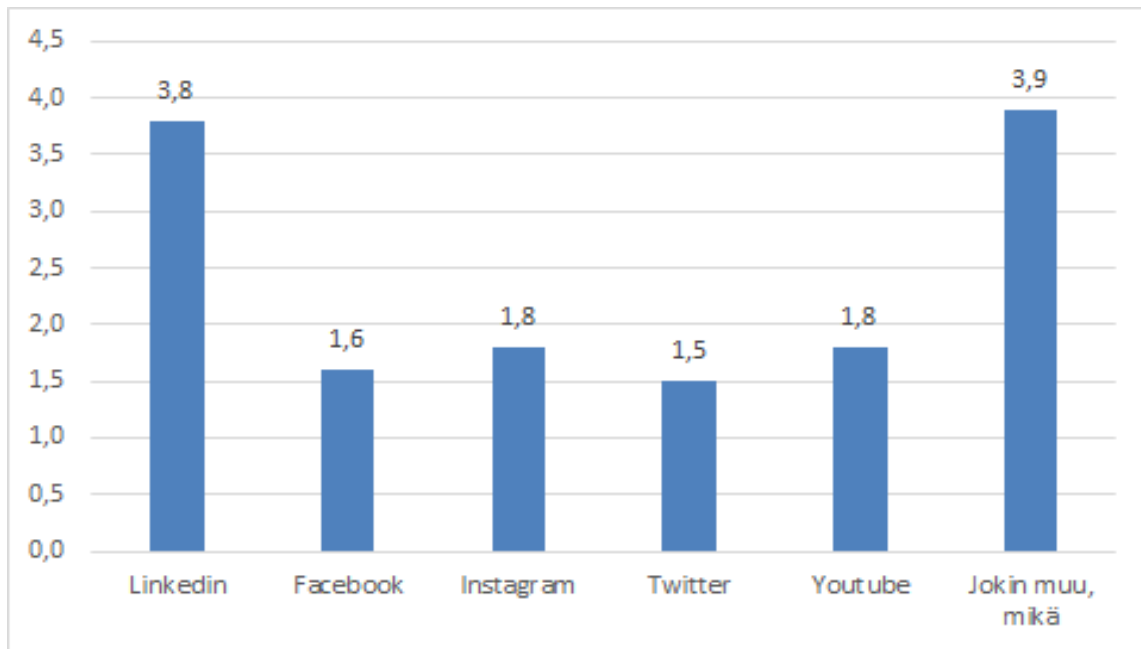
**Rekrytointi ja työnhakukysymykset:**

Rekrytoinnin osalta tutkimuksessa haluttiin selvittää mitä kanavia, työpaikkasivustoja, energia-alan korkeakouluopiskelijat hyödyntävät työnhaussa. Annetuista vastausvaihtoehdoista yritysten omat verkkosivut koettiin vastaajien kesken selkeästi tärkeimmiksi (82 %). Toiseksi tärkein työnhakukanava oli Oikotie (60 %), kolmantena LinkedIn (57 %) ja neljäntenä Duunitori-sivusto (54 %). Vähemmän käytettyjä työnhakusivustoja ovat Monsterin (30 %), TE-palveluiden (32 %) ja muiden rekrytointiyritysten sivustot (20 %). Jokin muu-vaihtoehdon valinneille (13 %) tarjottiin mahdollisuutta avoimeen vastaukseen. Vastauksissa korostuivat opiskelijakiltojen ja erilaisten opiskelijatapahtumien merkitys, yliopistojen ja kiltojen uraportaalit ja tiedotus sekä yleensäkin alan verkostot. (kuva 16) Tämän tutkimuskysymyksen osalta iällä, sukupuolella tai opintojen valmiusasteella ei ole tilastollista merkitsevyyttä.



Kuva 16. Vastaajien käyttämät avointen työpaikkojen hakusivustot

Lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, mitä sosiaalisen median alustoja vastaajat pitävät tärkeinä työnhaussa (kuva 17). Annetuista vaihtoehdoista LinkedIn koettiin selvästi tärkeimmäksi sosiaalisen median kanavaksi työnhaussa keskiarvon ollessa 3.8 (ka=3.8)



Kuva 17. Sosiaalisen median kanavien merkitys osana työnhakuprosessia.

Tarkasteltaessa iän ja opintojen valmiusasteen merkitsevyyttä eri kanavien käyttöön työhaussa, tuloksista ilmeni, että tilastollista eroavaisuutta löytyy vain Instagramin käytön osalta. Tulosten perusteella näyttäisi siltä, että iäkkäämmät (p-arvo 0,01) ja opinnoissa pidemmällä (p-arvo 0,02) olevat vastaajat eivät koe Instagramia tärkeänä alustana työhaun kannalta.

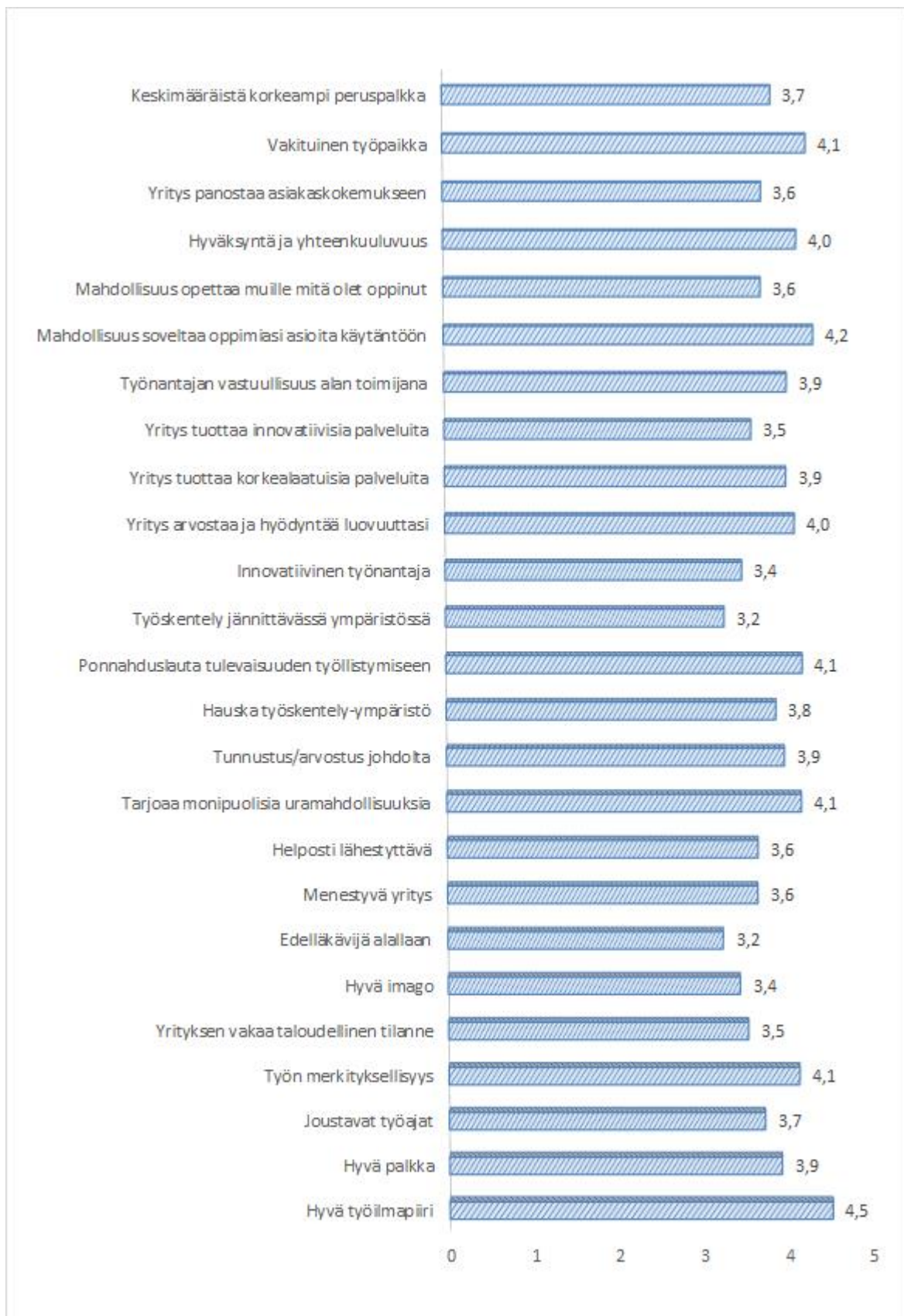
Jokin muu mikä kohdassa opiskelijoilla oli mahdollisuus jättää avoin vastaus. Vastauksissa korostuivat ainejärjestöjen ja kiltöjen merkitys työnhakukanavina. Muita mainintoja saivat Discord, Telegram, Reddit, puskaradio, opiskelijoiden sisäiset kanavat sekä somekanavat yleisesti.

### **Työnantajan vetovoimatekijät**

Energia-alan opiskelijoilta kysyttiin lopuksi mitkä työnantajan vetovoimatekijät ovat tärkeitä työnantajaa valitessa (kuva 18). Työnantajan tärkeimmäksi vetovoimatekijäksi vastaajien keskuudessa nousi hyvä työilmapiiri (ka= 4,5). Tämän jälkeen vastaajille tärkeitä on mahdollisuus soveltaa opittuja asioita käytäntöön (ka= 4,2). Työn merkittävyys, monipuoliset uramahdollisuudet, ponnahduslauta tulevaisuuden työllistymiseen ja vakituinen työpaikka olivat vastaajille kaikki yhtä tärkeitä (ka= 4,1). Tärkeäksi koettiin myös työntekijän arvostus ja luovuuden hyödyntäminen, hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus (ka= 4).

Loput vastausvaihtoehdoista sijoittuvat keskiarvoiltaan välille 3,2-3,9. Hyvä palkka, tunnustus ja arvostus johdolta, yrityksen korkea palvelun taso ja työnantajan vastuullisuus alan toimijana saivat kaikki saman tuloksen (ka=3,9). Näiden lisäksi vastaajat arvostivat hauskaa työympäristöä (ka=3,8), joustavia työaikoja (ka=3,7) ja keskimääräistä korkeampaa peruspalkkaa (ka=3,7). Menestyvä, helposti lähestyttävä ja asiakaskokemukseen panostava yritys, jossa työntekijällä on mahdollisuus opettaa muille oppimaansa saivat kaikki saman tuloksen (ka=3,6).

Alle neljän keskiarvon jäivät myös yrityksen vakaa taloudellinen tilanne ja innovatiivisten palveluiden tuottaminen (ka=3,5) sekä hyvä imago ja työnantajan innovatiivisuus (ka=3,4). Vähiten tärkeimmiksi vetovoimatekijöiksi vastaajat arvioivat yrityksen alansa edelläkävijyyden ja työntekijän mahdollisuuden jännittävässä ympäristössä työskentelyyn (ka=3,2).



Kuva 18: Työnantajan vetovoimatekijät

Opiskelijoita pyydettiin myös arvioimaan asteikolla 1-5 (1 = täysin eri mieltä, 5 = täysin samaa mieltä) mitkä tekijät saisivat heidät hakemaan töihin Carunaan. Tärkeimmäksi nousi kiinnostavat työtehtävät (ka=4,5). Sen jälkeen mahdollisuus edetä uralla (ka=4,3), keskimääräistä parempi palkka ja hyvät työsuhte-edut (ka=3,9) ja työpaikan sijainti (ka=3,8). Vastaajien mielestä haastavat työtehtävät, joustavat työajat, etätöiden mahdollisuus sekä työn ja perheen yhteensovittaminen olivat yhtä tärkeitä (ka=3,7). (Kuva 19)



Kuva 19. Tärkeimmät tekijät Carunaan hakemiseen

Opiskelijoilla oli myös mahdollisuus jättää avoin vastaus Jokin muu mikä-vastauksen kohdalle. Näistä vastauksista ilmeni että, muiden työntekijöiden kokemukset, työpaikan ilmapiiri ja positiivinen kuva työyhteisöstä ovat tekijöitä, jotka saivat korkeakouluopiskelijat hakemaan töihin Carunaan. Myös mahdollisuus oman osaamisen kehittämiseen ja alan edelläkävijyys mainittiin näissä avoimissa vastauksissa. Yrityksen vastuullisuus ja eettisyys sekä yrityksen parempi maine alan toimijana koettiin tärkeäksi kuten myös sähkön hinnoittelupolitiikka. Avoimissa vastauksissa nousi lisäksi esiin hyvä palkka. Sopivat työtehtävät sekä työpaikan sijainti mainittiin vastauksissa. Carunaan voisi ajatella hakevansa myös vastaaja mikäli työpaikkahakemuksiin myös Carunan puolelta vastattaisiin.

## 7 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tutkimuksen toimeksiantajan ulkoisen työnantajamielikuvan nykytila. Tutkimuksen avulla selvitettiin lisäksi millaisena potentiaaliset työnhakijat kokevat toimeksiantajan työnantajana ja alan toimijana. Lisäksi pyrittiin löytämään keinoja yrityksen työnantajamielikuvan parantamiseksi ja rekrytoinnin kehittämiseksi.

Tutkimukselle oli asetettu seuraava päätutkimuskysymys:

- *Mikä on Carunan ulkoisen työnantajamielikuvan nykytila?*

Alakysymyksiksi määriteltiin:

- *Miten potentiaaliset työnhakijat kokevat Carunan työnantajana?*
- *Mitä Carunan tulisi tehdä työnantajamielikuvan parantamiseksi ja rekrytoinnin kehittämiseksi?*

Viitekehyksessä tarkasteltiin työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin teoriaa. Työnantajamielikuvasta on kirjallisuutta, englanniksi ja suomeksi sekä useita tutkimuksia eri näkökulmista lähestyttynä. Yhtä kaikille yrityksille sopivaa työnantajamielikuvan kehittämisen mallia ei ole olemassa, sillä työnantajamielikuvan kehitysprojektit ja niiden elinkaaret vaihtelevat hyvin paljon yrityksestä riippuen. Osaajista käydään työnantajien keskuudessa kovaa kilpailua, joten aihe on ajankohtainen yritysmaailmassa. Tämän vuoksi teoriaosuuteen voitiin sisällyttää muun muassa ajankohtaisia tutkimustuloksia.

Tutkimus itsessään toteutettiin kehittämistutkimuksena, monimenetelmäisin tutkimusmenetelmin hyödyntäen laadullista ja määrällistä tutkimusmenetelmää toisiaan tukien. Aineisto kerättiin sekä asiantuntijahaastattelujen sekä energia-alan korkeakouluopiskelijoille kohdistetun webropol-kyselytutkimuksen avulla.

Tutkimuksessa selvitettiin ne vetovoimatekijät, joita energia-alan korkeakouluopiskelijat potentiaalisissa työnantajissa eniten arvostavat. Työnantajan vetovoimaisuuden arvioimiseen kehitettyä ja teoriaosassakin esitettyä ns. työnantajan vetovoima-asteikkoa (EmpAt) voitiin suoraan soveltaa tutkimuksen tuloksiin. Vetovoimatekijöiksi ja työnantajakuvaa muokkaaviksi tekijöiksi tässä tutkimuksessa luettiin toiminnalliset,



taloudelliset ja psykologiset tekijät (kokonaispalkkaus, urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuudet). Vastauksissa työnantajan vetovoimatekijöistä korostuivat etenkin sosiaalisten arvojen tärkeys ja hyvä työilmapiiri.

Lisäksi tutkimuksessa kartoitettiin työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä. Saatujen tutkimustulosten tarkastelussa hyödynnettiin alalla aiemmin tehdyistä tutkimuksista saatuja tuloksia. Toimeksiantajan aiemmin teettämän sisäisen mainetutkimuksen ja nyt toteutetun ulkoisen työnantajamielikuvatutkimuksen tulosten yhdenmukaisuuteen liittyen todettiin, etteivät saadut tutkimustulokset vastanneet toisiaan. Saatujen tutkimustulosten pohjalta tutkijat koostivat toimeksiantajalle kehityskohteita sekä työnantajamielikuvan että rekrytoinnin kehittämiseksi.

## 8 Pohdintaa

### 8.1 Johtopäätökset ja tutkimuksen hyödynnettävyys

Työnantajamielikuva pohjautuu aina yrityskulttuuriin ja yrityksen liiketoimintastrategiaan. Työnantajamielikuvan kehittämistyössä nykytilan tunnistaminen on lähtökohta. Yrityksen tunnettuus, mielikuvat yrityksestä ja mahdolliset katveet tulee selvittää. Unelman mitä kohti ollaan menossa, tulee olla kirkas. Jokaisen työntekijän tulee tietää, miksi yritys on olemassa ja mikä oma rooli tavoitteiden saavuttamisessa on. Työnantajamielikuvan kehittämisprosessi Kuutin ja Mäkisen (2019) mukaan kannatti aloittaa selvittämällä yrityksen sisäinen työnantajamielikuva eli yrityksen työnantajakokemus. Sen jälkeen on panostettava yrityksen rekrytointiprosessiin ja työnhakijakokemukseen. Näiden jälkeen tulee tehdä ulkoisen työnantajamielikuvan rakentamistyötä. Toimeksiantajayrityksessä on työnantajamielikuvan kehittämisprosessia jo aloitettu sisäisen työnantajamielikuvatutkimuksen myötä loppuvuodesta 2020. Keväällä 2021 työnantajamielikuvan kehittämistyötä on jatkettu rekrytointiprosessia päivittämällä ja sitä jatkuvasti edelleen kehittäen. Tämän opinnäytetyön avulla yrityksen ulkoisen työnantajamielikuvan nykytilasta saadaan käsitys ja kehittämistyötä päästään jatkamaan eteenpäin kohti Suomen parasta työpaikkaa.

Tutkimustuloksien perusteella Carunan maineen ja tunnettuuden osalta voidaan todeta, että toimeksiantajan tunnettuus alan työnantajana on heikko. Alle puolet (45 %) kyselytutkimukseen vastanneista tunnisti yrityksen alan toimijoiden joukosta. Vastajista viidennes (20,2 %) ei osannut arvioida yrityksen mainetta alan toimijana lainkaan. Talon ulkopuolisille yrityksen maine on edelleen heikko. Opiskelijakyselystä saatujen vastausten myötä näyttäisikin siltä, että yrityksen maineen ryvettyminen vuosia sitten heijastelee edelleen varsinkin vanhempien korkeakouluopiskelijoiden vastauksissa.

Opinnäytetyön haastatteluosuudessa tuli ilmi talon sisällä oleva ”hyvä pohinä”. Toimeksiantajaorganisaation sisällä ollaan erityisen tyytyväisiä hyvään työilmapiiriin, asiantunteviin tiimeihin, monipuolisiin työvälineisiin ja toimitiloihin, erinomaiseen työterveyshuoltoon, lastenhoitopalveluun ja siihen, että työaikajärjestelyt joustavat elämäntilanteen mukaan. Myös työ ja vapaa-aika carunalaisilla on tasapainossa ja tähän työntekijöitä tuetaan. Opinnäytetyön haastattelujen tulokset tukevat yrityksen teettämien sisäisen mainetutkimusten tuloksia ja yrityksen sisäisen GPTW-tutkimuksen tuloksia,

sisäinen työnantajamielikuva on hyvä. Tätä tukee myös työntekijöiden arviot yrityksestä Tunto-palvelussa. Erityisen tyytyväisiä carunalaiset ovat työilmapiiriin.

Ulkoisen työnantajamielikuvan osalta tutkimustulokset osoittavat, että mielikuva Carunasta työnantajana on vastaajille tuntematon. Yli puolet (55 %) vastaajista ei osannut arvioida yrityksen työnantajamielikuvaa lainkaan. Rekrytointikonsulttien haastattelutkimukset lisäksi osoittivat myös Carunan työnantajamielikuvan kaksijakoiseksi. Haastateltavien mukaan Caruna koetaan luotettavaksi ja varmaksi työnantajaksi, kuitenkin hieman vanhanaikaiseksi ja tylsän varmaksi alan toimijaksi. Heidän mukaansa myös työtehtävät muuttuvassa alan toimintaympäristössä erilaisine innovatiivisine tuotteineen kuitenkin koetaan kiinnostaviksi. Palkkaus alalla on kilpailukykyinen ja yrityksen tarjoamat työsuhte-edut ovat hyvät. Kyselytutkimuksesta saatujen vastausten perusteella palkkaus ei ollut opiskelijoille kuitenkaan niin merkityksellinen työnantaja valitessa. Myöskään työn innovatiivisuus ei korostunut opiskelijoiden vastauksissa. Verrattaessa tuloksia alalla suoritettuihin tutkimuksiin huomataan myös eroja saaduissa vastauksissa. T-median suorittamassa Työnantajamielikuvatutkimuksessa korostuivat mielenkiintoiset työtehtävät, palkka ja työn merkityksellisyys tässä järjestyksessä.

Työnantajan vetovoimatekijöistä tutkimustulokset yleisellä tasolla osoittavat, että tärkeimpinä työnantajan vetovoimatekijöinä korkeakouluopiskelijat pitivät sosiaalisten arvojen ja hyvän työilmapiirin ohella myös oman osaamisen soveltamisen arvoa; jo opitun soveltamista käytäntöön sekä uramahdollisuuksia. Energia-alan korkeakouluopiskelijoille työn merkityksellisyys oli myös tärkeää. Kyselytutkimukseen vastanneista kuitenkin vain 25 % oli sitä mieltä, että Caruna omaa nämä työnantajan vetovoimatekijät. Saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että sisäistä työnantajamielikuvaa, "hyvää pöhinää", ei ole viestitty talon ulkopuolelle. Ei ainakaan riittävästi ja oikeissa kanavissa. Tai ainakaan viesti ei ole näitä kyselyyn vastanneita korkeakouluopiskelijoita tavoittanut.

Kyselytutkimukseen vastanneet korkeakouluopiskelijat näkevät yritysten oppilaitosyhteistyön tärkeänä. Vastauksissa he painottivat opiskelijajärjestöjen ja kiltojen merkitystä työnhaussa. Haastatellut rekrytointikonsultit painottivat myös osaltaan oppilaitosyhteistyön merkitystä. Myös alalla tehdyn Työnantajamielikuva 2018-tutkimukseen vastanneista yli puolet (64 %) aikoo tulevaisuudessa panostaa oppilaitosyhteistyöhön.

Työnantajamielikuva 2018-tutkimuksesta saaduissa vastauksissa kävi myös ilmi, että rekryviestintään ja sen kehittämiseen eri kanavissa ollaan yrityksissä tulevaisuudessa erityisesti panostamassa. Tämä on varsin perusteltua ja toivottavaa, sillä myös kyselytutkimukseen vastanneet korkeakouluopiskelijat kertoivat vastauksissaan hakevansa tietoa työnantajista ja avoimista työpaikoista yritysten omilta verkkosivuilta, Oikotieltä ja LinkedInistä.

Kyselytutkimuksessa selvitettiin syitä mikä saisi korkeakouluopiskelijat hakeutumaan töihin Carunaan. Tutkimukseen vastanneet korkeakouluopiskelijat painottivat vastauksissaan kiinnostavia työtehtäviä ja mahdollisuutta uralla etenemiseen. Haastatellut rekrytointikonsultit korostivat organisaation avoimuutta ja helposti lähestyttävyyttä, hyviä työsuhte-etuja ja erilaisista kehitysprojekteista ja tulevaisuuden suunnista viestimisen. Positiivisen työntekijäkokemuksen merkitys, henkilökohtaisen osaamisen kokemus, työn merkityksellisyys, vaikuttamis- ja kehittämismahdollisuudet korostuivat Työntekijäkokemus 2020-tutkimustuloksissa. Saadut tulokset ovat yhdenmukaisia.

Korkeakouluopiskelijoiden mielestä työnantajamielikuvan tärkeimpiä rakennuspalkoita olivat hyvä työntekijäkokemus (78%), yrityskulttuuri (62%) ja avoin johtaminen (51%). Kyselytutkimuksen tulosten mukaan korkeakouluopiskelijat eivät kokeneet Carunan työnantajamielikuvan koostuvan näistä tekijöistä. Etenkin opinnoissaan pidemmälle edenneet opiskelijat kokivat Carunan työnantajamielikuvan heikkona. Joten voidaan todeta, että toimeksiantajayrityksen kannattaisi omassa viestinnässään ja oppilaitosyhteistyössään entistä enemmän tuoda esiin hyvää sisäistä työntekijäkokemusta ja yrityskulttuuriaan.

**Tutkimuksen tuloksia voidaan jatkossakin hyödyntää** energia-alan opiskelijoiden rekrytoimisessa toimeksiantajayritykseen ja miksei myös muissakin alan yrityksissä. Tutkimuksen toimeksiantaja saa tutkimustuloksista ja yhteenvedosta tärkeää tietoa oman ulkoisen työnantajamielikuvan, työnantajabrändin ja rekrytoinnin kehittämiseen, jotta se jatkossa näyttäytyisi energia-alan korkeakouluopiskelijoille vetovoimaisena, kiinnostavana työnantajana ja työnantajabrändinä. Tulokset antavat myös viitteitä siitä millaisia vetovoimatekijöitä energia-alan opiskelijat yleensä arvostavat työnantajissa.

## 8.2 Kehittämis ehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia Carunan työnantajamielikuvan kehittämiseksi ja rekrytointiprosessin parantamiseksi validien tulevaisuuden osaajien houkuttelemiseksi aiempaa paremmin. Kyselytutkimuksesta ilmeni, ettei Caruna ole houkutteleva työnantaja opiskelijoiden mielikuvissa, sillä sitä ei tunneta alan työnantajana. Yrityksen vetovoimaa tulee kehittää hyvillä teoilla, viesteillä ja suhteilla eli esimerkiksi hyvällä johtamisella, tarinankerronnalla, oppilasyhteistyöllä ja viestinnällä. Erilaisten blogitekstien avulla voidaan muuttaa mielikuvia. Esimerkiksi kertomalla, milaista on olla "carunalainen".

### Viestintä

Viestinnässään Carunan tulisi keskittyä yrityksen näkyvyyden lisäämiseen. Opiskelijat etsivät tietoa yrityksen avoimista työpaikoista yrityksen omien verkkosivujen lisäksi enimmäkseen LinkedInistä, Duunitorilta ja Oikotieltä. Pelkkä työpaikkailmoitus ei kuitenkaan enää nykypäivänä riitä, sillä opiskelijat ovat nykyajan työnhakijoina entistä enemmän itse mukana päättämässä minne haluavat yleensäkin hakeutua. Yritysten arvojen tulee kohdata hakijoiden omien arvojen kohdalla ja sen vuoksi etsitään myös tietoa yrityksistä työnantajina. Erilaiset uratarinat ja työntekijöiden omat kokemukset kiinnostavat.

Carunan tulisi myös kaikessa toiminnassaan, viestinnässään ja työpaikkailmoituksissaan painottaa toimialan vakautta. Toiminta jatkuu ennallaan korona-aikanakin pandemiasta huolimatta ja alalla vallitsee turvallinen taloudellinen näkymä. Alan ammattilaisille tämä on usein itsestäänselvyys mutta alan ulkopuolisille hakijoille ei.

### Rekrytointiprosessi

Haastateltavien silmissä tulevaisuuden osaajat ovat sekä joustavia että poikkitieteellisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että on tärkeää löytää sellainen henkilö, jolta löytyy itseohjautuvuutta, motivaatiota oppimiseen ja itsensä kehittämiseen, taito työskennellä itsenäisesti ja ennen kaikkea rohkeutta hypätä uuteen rooliin. Yrityksissä on koko ajan vähemmän aikaa perehdyttämiseen.

Rekrytinnissa tulee erottua monikanavaisesti. Tutkimustulosten perusteella voidaan määritellä oikeat ja toimivat kanavat. Oppilaitosyhteistyön merkitys korostuu. Yrityksen urasivujen ollessa kunnossa voidaan keskittyä persoonallisiin hakijakokemuksiin. Hyvä hakijakokemus lähtee ihan siitä, että jokaista hakijaa kohdellaan hyvin kaikissa vaiheissa. Viesteihin vastataan ja kommunikointi on avointa puolin ja toisin läpi prosessin.

Rekrytointiprosessin on oltava myös napakka. Carunalla ei ole enää varaa menettää hyviä hakijoita pitkälle viivästyneen rekrytointiprosessin vuoksi. Kehityskohteena tämän tutkimuksen perusteella ilmenee sekä haastattelujen että kyselytutkimustulosten perusteella palautteen antamisen tärkeys puolin ja toisin.

Myös esimiesten rekrytinnin koulutuksen tarve nousi esiin. Osa esimiehistä hyötyisi selkeästi nykypäivän rekrytointi- ja haastattelukoulutuksesta ja siitä, miten tämän päivän maailmassa työnhakijat kohdataan. Rekrytointiprosessin tulisi esimiesten taholta olla myös yhtenäinen, kenen tahansa tulisi pystyä paikkaamaan kollegaa prosessin viivästyessä toisen osalta.

### **Oppilaitosyhteistyö**

Oppilaitosyhteistyön tärkeys korostui jo vuoden 2018 Työnantajamielikuva-tutkimuksessa. Samaa viestiä saatiin tämän tutkimuksen haastattelujen pohjalta sekä korkeakouluopiskelijoiden kyselytutkimuksesta. Vastaajista hyvin moni valitsee työnantajan jo opintojen aikana tutuksi tulleesta organisaatiosta.

Oppilaitosyhteistyötä kannattaa tämän perusteella jatkaa ja syventää. Opiskelijajärjestöt ovat aktiivisia ja järjestävät erilaisia tapahtumia, joihin Carunan tulisi osallistua. Näin näkyvyyttä saadaan lisää ja yrityksen tunnettuus kasvaa. Opiskelijat ovat kiinnostuneita erilaisista kehitysprojekteista, ehkä heitä voisi ja pitäisikin osallistuttaa niihin. Kaiken kaikkiaan tulee miettiä uusia keinoja opiskelijoiden sitouttamiseksi organisaatioon jo opintojen alkumetreiltä lähtien. Etsiä mahdollisuuksia kasvattaa osaajia ammattilaiseksi organisaatioon jo opintojen aikana.

### **Työnantajamielikuvan ja vetovoiman kehittäminen**

Jotta tulevaisuuden osaajien kohderyhmä tavoitetaan oikeanlaisin viestein ja sisällöin eri kanavissa, tulee työnhakijaymmärrystä kasvattaa. Organisaation tulee pohtia yrityksen liiketoimintastrategiaan pohjautuen tulevaisuuden osaajien segmentti, joka on

liiketoiminnan kannalta kriittisin. Yrityksen tulee myös näkyä tätä kohderyhmää puhuttelevalle sisällöllä heidän tavoittavassa kanavassa.

Työntekijäkokemustutkimuksen tuloksissa korostui myös henkilökohtaisen osaamisen kehittäminen työtehtävissä. GPTW-tutkimuksissa on taas havaittu luottamuksen olevan tärkein perusta ihannetyöpaikalle. Viestin siitä mitä ollaan tekemässä ja minne sekä miten ollaan menossa tulee olla läpi organisaation viestitty. Jokaisen työntekijän tulee tietää oman työpanoksensa merkityksellisyys tavoitteisiin pääsemiseksi.

Kyselyn tulos vahvisti myös sitä ennakkokäsitystä, että työnantajabrändin ja -vetovoiman ja työnantajamielikuvan merkitys työnhaussa ja osana rekrytointia on suuri. Tutkimus vahvistaa myös sen ennakkokäsityksen, että sosiaalisen median asema rekrytointikanavana on opiskelijoiden keskuudessa tärkeä. Kanavista erottui erityisesti LinkedIn.

Omien työntekijöiden verkostoja tulee edelleen hyödyntää uusien osaajien rekrytoimiseksi organisaatioon. Yrityksessä jo olemassa olevaa rekrytointipalkkiojärjestelmää tulee jatkaa ja kehittää. Sarpo (2016) painottaakin yrityskulttuurin merkitystä rekrytoinnissa. Carunalaiset tuntevat talon ja sen kulttuurin parhaiten ja osaavat suositella sopivia uusia ihmisiä mukaan organisaatioon, joko ihan omasta verkostostaan tai rekrytoinnin perusteella.

Henkilöstö on aina näkyvin käyntikortti asiakkaiden suuntaan ja heidän roolinsa korostuu vuorovaikutuksessa myös muihin sidosryhmiin asiakkaiden ohella. Sosiaalisen median käyttö yleistyy edelleen ja se, miten carunalaiset käyttäytyvät verkossa vaikuttaa suoraan työnantajamielikuvaan, sen parantamiseen ja maineen ylläpitämiseen. "Hyvä sisäinen pöhinä" ei riitä vaan henkilöstön sosiaalisen median osaamiseen ja vastuullisuuteen tulee panostaa hyvinvoinnin ja muun tyytyväisyyden lisäksi. Vahvan ulkoisen työnantajabrändin saavuttamiseksi on tärkeää saada organisaatioon vahvasti sitoutuneiden työntekijöiden viestit organisaation todellisesta kulttuurista ja arvoista välitettyä eteenpäin.

### **8.3 Tutkimuksen luotettavuus**

Uskottavassa tutkimuksessa täytyy noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä. Hyviin tieteellisiin käytäntöihin kuuluu se, että tutkija toimii rehellisesti, huolellisesti ja tarkasti.

Tiedonhankinnassa kuuluu käyttää tutkimuksen vaatimuksien mukaisia eettisiä menetelmiä. Lisäksi tutkimusraporttiin kuuluu kirjata tutkimuksen yksityiskohtainen suunnittelu, toteutus ja raportointi. (Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2012.) Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa.

Luotettavuus tarkoittaa sitä, että tutkimustulokset ovat totuudenmukaisia eli vastaavat tutkittua ilmiötä. Totuudellisuuden arviointi perustuu riittävän tarkkaan dokumentaatioon, jotta ulkopuoliset arvioijat voivat tarkistaa koodauksen, ryhmittely, ja tulkinnan. Aineiston pohjalta muidenkin pitäisi tulla samaan lopputulokseen. Tulokset tulee johdattaa aineistosta niin, että päättelypolku on ristiriidaton. Tässä auttaa tarkka dokumentointi. Ilman dokumentointia johtopäätösten oikeellisuuden jäljittäminen on mahdollonta. (Kananen 2015, 352)

Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä, jotka molemmat mittaavat tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Validiteetti tarkoittaa sitä, että mitataan ja tutkitaan oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Reliabiliteetti taas tarkoittaa saatujen tulosten pysyvyyttä eli toistettaessa tutkimus saadaan samat tulokset. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin tutkiminen ei ole monimutkaista, sillä jos tutkimuksen jokainen vaihe on tallennettu tarkasti, tutkimus voidaan toistaa sellaisenaan (Kananen 2011, 123).

Triangulaatiota voidaan käyttää tutkimusongelman ratkaisussa tai luotettavuuden varmistamisessa. Triangulaatiomenetelmässä yhdistellään erilaisia lähestymistapoja eli tutkimusotteita (aineistonkeruu-, analysointi – ja tulkintamenetelmiä). Tämä on monimenetelmäinen menetelmä ja liittyy läheisesti case-tutkimukseen. Triangulaatiota voidaan käyttää myös lisäämään tutkimuksen luotettavuutta. Mikäli eri menetelmillä kerätyt aineistot tukevat samaa johtopäätöstä, voidaan tutkimustuloksia pitää luotettavina. (Kananen 2015, 358-359)

Opinnäytetyö tehtiin kehittämistutkimuksena. Kehittämistutkimuksen luotettavuusarviointi ja kriteeristö on vielä alkuvaiheessa ja koska kehittämistutkimukselle ei ole omaa metodologiaansa, on luotettavuutta tarkasteltava käytettyjen menetelmien eli laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien avulla. (Kananen 2012, 24)

Tämän opinnäytetyön kyselytutkimus sisälsi määrällisiä monivalinta- ja arviointiasteikkokysymyksiä. Osaan kysymyksistä oli myös sisällytetty avoin vastausvaihtoehto eli vaihtoehto Jokin muu-mikä. Tällöin vastaajilla oli mahdollisuus jättää oma avoin



vastauksensa. Kyselyyn vastasi yhteensä 114 korkeakouluopiskelijaa (vastausprosentin ollessa 11,4 %), otoskoko voidaan näin ollen pitää riittävänä. Kysely on tallennettu alkuperäiseen kirjalliseen muotoonsa. Näin ollen kyselytutkimus on helppo toistaa kenen tahansa toimesta täysin samanlaisena.

#### **8.4 Opinnäytetyön oma arviointi**

Ulkoiseen työnantajamielikuvaan liittyvä tutkimus oli kohdeyritykselle ensimmäinen. Tutkimus oli erittäin tarpeellinen yritykselle, sillä sen rekrytoinnit ovat jatkuvia ja alan osajista käydään kovaa kilpailua. Tutkimuksen tavoitteista keskusteltiin yrityksen HR:n kanssa etukäteen ja esitettiin tiettyjä oletuksia liittyen yrityksen ulkoisen työnantajamielikuvan nykytilaan. Tutkimuksen tuloksien perusteella sekä rekrytoinnin nykytila että yrityksen työnantajamielikuva osoittautuivat oletettua positiivisemmaksi.

Opinnäytetyön menetelmä oli sekoitus kvalitatiivista ja kvantitatiivista, mutta pääpaino tutkimuksessa oli kuitenkin määrällisellä tutkimuksella. Kyselyn monivalintakysymykset ja arviointiasteikot helpottivat tulosten mittaamista, jolloin asioista saatiin selkeä käsitys. Toimeksiantajan toiveesta tulokset analysoitiin pääasiallisesti kuvailevan tutkimuksen avuin. Näin saatiin tietoa kohderyhmän näkemyksistä ja asenteista tutkittavaan aiheeseen.

Yhteistyö toimeksiantajan edustajien ja oppilaitosten kanssa sujui hyvin. Rekrytointikonsulttien haastattelut saatiin sovittua hyvissä ajoin. Kyselytutkimuksen vastausten saaminen oli työlästä, vaikka oppilaitokset toimittivat korkeakouluopiskelijoille kyselylinkin sovitusti, oli vastausten saaminen silti työlästä. Tutkijat pyysivät oppilaitoksilta kahteen otteeseen muistutusviestit ja pidensivät tutkimuksen vastausaikaa alkuperäisestä.

Tutkimuksen pohjalta tutkijat koostivat konkreettisia kehityskohtia rekrytoinnin ja työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Työnantajabrändin ja työnantajamielikuvatyön kehittämisen kannalta seuraavaksi olisikin hyvä tutkia hakijakokemusta. Miten Carunaan hakeneet ja rekrytointiprosessissa mukana olleet ovat prosessin kokeneet? Millainen mielikuva ei valituilla prosessista ja organisaatiosta on? Miten valitut työntekijät työnhakuprosessin kokivat ja vastaako työtehtävä hakuprosessissa kuvattua tehtäväkuvaa?

Jäänee nähtäväksi, kuinka kehityskohteet otetaan mahdollisesti käyttöön lähitulevaisuudessa. Kaiken kaikkiaan opinnäytetyö työnantajamielikuvasta on ajankohtainen ja konkreettinen apu kohdeyritykselle.

## Lähdeluettelo

Ambler, T & Barrow, S. 1996. The employer brand. Journal of Brand Management  
DOI:10.1057/bm.1996.42

Asikainen, P. 2021. Yritysvastaava Sähkökilta ry. Tampere. Haastattelu 30.5.2021.

Biro, M. 2013. 5 Tips For A Winning Candidate Experience. Forbes. Viitattu 31.7.2021. Saatavissa <https://www.forbes.com/sites/meghanbiro/2013/12/08/5-tips-for-a-winning-candidate-experience/?sh=23f14f1ee5df>

Business Finland 2020. Finland is the smart energy test-bed for tomorrows brightest solutions. Viitattu 16.4.2021. Saatavissa <https://www.businessfinland.fi/en/do-business-with-finland/explore-key-industries/energy/energy-in-brief/>

Caruna Oy 2021a. Caruna lyhyesti. Viitattu 8.1.2021. Saatavissa <https://www.caruna.fi/tietoa-meista/caruna-yrityksena/lyhyesti>

Caruna Oy. 2021b. Rekrytointi Carunalla. Ei julkaistu.

Caruna Oy. 2021c. Carunan maine 2021. Ei julkaistu.

Caruna Oy. 2021d. Great Place to Work-tulokset. Ei julkaistu.

Caruna Oy. 2021e. Työnantajamaine 2021 Caruna. Ei julkaistu.

Duunitori 2021. Kansallinen rekrytointitutkimus 2021. Viitattu 7.5.2021. Saatavissa <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>

Duunitori 2020. Suuri työnhakijatutkimus 2020. Viitattu 7.5.2021. Saatavissa <https://duunitori.fi/rekrytointi/2020-tyonhakijatutkimus>

Duunitori 2018. Tällainen on hyvä työpaikka Viitattu 22.6.2021. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/suomen-parhaat-tyopaikat-tekijat>

Energiateollisuus ry 2021. Energia-ala toimialana. Viitattu 27.5.2021. Saatavissa <https://energia.fi/>

Energiauutiset 2017. Suomen valvotuim toimiala. Viitattu 8.6.2021. Saatavissa <https://vanhalehti.energiiauutiset.fi/uutiset/suomen-valvotuim-toimiala.html>

Energiavirasto 2021. Sähkön verkkopalvelumaksut. Viitattu 7.6.2021 Saatavissa <https://energiavirasto.fi/usein-kysyttya-verkkopalvelusta>

Finnwatch 2020. Sähkönsiirtoyhtiöt välttävät veroja korkojärjestelyin. Viitattu 7.6.2021. Saatavissa <https://finnwatch.org/fi/tutkimukset/789-saehkoensiirtoyhtioet-vaelttaevaet-veroja-korkojaerjestelyillae>

Great Place to work 2021. Sertifiointi - Great Place to Work Suomi. Viitattu 6.4.2021. Saatavissa <https://greatplacGreatetowork.fi/sertifiointi/>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Viitattu 8.1.2021. Saatavissa <http://tilastollinentutkimus3.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu, teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki. Yliopistopaino.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – liiketoiminnan menestystekijä. Porvoo. Edita Publishing Oy.

Itam, Urmila, Siddharth Misra, and Heena Anjum. "HRD Indicators and Branding Practices: a Viewpoint on the Employer Brand Building Process." *European journal of training and development* 44.6/7 (2020): 675–694.

Jyväskylän yliopisto 2021. Sosiaalinen media. Viitattu 7.6.2021. Saatavissa <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-media>

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kananen, J. 2011. Kvantti. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Helsinki: Yrityskirjat.

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

Koskinen, I. & Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Kuutti, T. & Mäkinen O. 2019a Mistä työnantajamielikuva muodostuu? Viitattu 20.4.2021. Saatavissa [https://www.youtube.com/watch?v=0cEdA3L\\_5Uk](https://www.youtube.com/watch?v=0cEdA3L_5Uk)

Kuutti, T. & Mäkinen O. 2019b Työnantajamielikuvatyön budjetointi 2019 Viitattu 20.4.2021. Saatavissa <https://www.youtube.com/watch?v=QuPxaK9Qes4>

Leidenschaft. 2021. Yrityskulttuuri. Viitattu 17.8.2021. Saatavissa <https://leidenschaft.fi/yrityskulttuuri/>

Liikkanen, K. 2011. Employer Branding in Power Industry.

Luoma-aho, V. 2021. Carunaa vihataan, koska se oli ahne. Sitten yhtiö pani tutkijat asialle, ja vihan takaa löytyi syvempi Suomen merkivä haava. Julkaistu 22.5.2021 Helsingin Sanomat. Viitattu 03.06.2021

Matikka, M, 2021. 4 syytä investoida työnantajamielikuvaan Viitattu 21.4.2021. Saatavilla <https://atalent.fi/blog/tyonantajakuvalla-talentit-taskuun>

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Helsinki: WSOY.

Monster 2021. Huolehdi työnantajamielikuvasta myös vaikeina aikoina Viitattu 11.1.2021. Saatavissa <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytan-not/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/huolehdi-tyonantajamielikuvasta/>

Monster 2018. Työnantajamielikuva 2018-kyselytutkimuksen tulokset. Alma Media.

Mäki, E. 2020. Aito erottuu joukosta Helsingin Sanomat 13.12.2020, Viitattu 14.12.2020

Niitamo, P. 2000. Työhaastattelu Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Helsinki: Oy Edita Ab.

Oltamari, A & Cordova, R & Tonelli, M. 2019. Young people's career choices based on employer branding. Viitattu 8.6.2021 Saatavissa

[https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi\\_crossref\\_primary\\_10\\_1590\\_1679\\_395176652x&context=PC&vid=358FIN\\_LUT:LAB&lang=en&search\\_scope=LAB\\_CAM-PUS\\_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,employer%20br%C3%A4nding&offset=0](https://lut.primo.exlibrisgroup.com/discovery/fulldisplay?docid=cdi_crossref_primary_10_1590_1679_395176652x&context=PC&vid=358FIN_LUT:LAB&lang=en&search_scope=LAB_CAM-PUS_CDI&adaptor=Primo%20Central&tab=Everything&query=any,contains,employer%20br%C3%A4nding&offset=0)

Opetushallinto 2021. Vipunen – opetushallinnon tilastopalvelu. Viitattu 15.8.2021 Saatavissa <https://vipunen.fi/fi-fi/yliopisto/Sivut/Hakeneet-ja-hyv%C3%A4ksytyt.aspx>

Pernaa, J. 2013. Kehittämistutkimus tutkimusmenetelmänä. Viitattu 7.5.2021 Saatavissa [https://tuhat.helsinki.fi/ws/files/127650174/2013\\_Pernaa\\_KT\\_tutkimusmenetelmana\\_KT\\_kirja.pdf](https://tuhat.helsinki.fi/ws/files/127650174/2013_Pernaa_KT_tutkimusmenetelmana_KT_kirja.pdf)

Pikkusaari, A. 2011. Henkilöstö yrityksen strategisena voimavarana – ihan oikeasti. Viitattu 07.05.2021. Saatavissa <http://www.hyvejohtajuus.fi/4571/henkilosto-yrityksen-strategisena-voimavarana-ihan-oikeasti/>

Rantanen, S. 2021a. Johdonmukainen työnantajabrändin rakentaminen. Viitattu 11.8.2021 Saatavissa <https://emine.fi/tyonantajabrandin-rakentaminen/>

Rantanen, S. 2021b. Työnantajabrändin budjetti. Viitattu 25.5.2021. Saatavissa <https://emine.fi/tyonantajabrandin-budjetti/>

Rantanen, S. 2019. Mikä ihmeen vaikuttava työnantajabrändi Viitattu 20.6.2021 Saatavissa <https://emine.fi/mika-ihmeen-vaikuttava-tyonantajabrandi/>

Rantanen, S. 2018. Vaikuttava Työnantajabrändi. Viitattu 21.06.2021. Saatavissa <http://emine.fi/podcast31/>

Rec Right 2006. Työnantajamielikuvaa rekrytoinnin apuna. Viitattu 11.1.2021 Saatavissa [https://blog.recright.com/hubfs/Tyonantajamielikuva/Tyonantajamielikuva\\_kasi-kirja-1.pdf?hsLang=fi](https://blog.recright.com/hubfs/Tyonantajamielikuva/Tyonantajamielikuva_kasi-kirja-1.pdf?hsLang=fi)

Rossi, A. 2015. Kulttuuristrategia 2. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy Viro: Meedia Zone OU

Rossi, A. 2012 Kulttuuristrategia. Helsingin seudun kauppakamari/Helsingin Kamari Oy Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy

Rossi, S. 2020. Rekrytoija. Helsinki: Balsam Books.

Saaranen-Kauppinen A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 27.5.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Saari, M. 2021. Recruitment Manager / Engineering Unit. ATalent Recruiting Oy. Helsinki. Haastattelu 19.2.2021.

Salli, M & Takatalo, S. 2014. Loista Rekrytoijana. Helsinki: Kauppakamari.

Sarpo, J. 2016. Miksi yrityskulttuurin tulisi näkyä vahvasti jo rekrytoinnissa? Viitattu 15.8.2021 Saatavissa <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkejä-tyontekijan-palkkaamiseen/miksi-yrityskulttuurin-tulisi-nakya-vahvasti-jo-rekrytoinnissa/>

Sivertzen, Anne-Mette, Ety Ragnhild Nilsen, and Anja H Olafsen. "Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media." *The journal of product & brand management* 22.7 (2013): 473–483.

Staffmill. 2019. Yrityskulttuuri ja arvot huomioon rekrytoinnissa 2019. Viitattu 18.8.2021 Saatavissa <https://www.staffmill.fi/nl/rekrytoinnin-trendit-2019-yrityskulttuuri-ja-arvot-huomioon-rekrytoinnissa/>

Suomen parhaat työpaikat-raportti 2021 Viitattu 26.5.2021. Saatavissa <https://greatplacetowork.fi/opaat/suomen-parhaat-tyopaikat-2021-raportti/>

Suontaus, L. 2021. Partner. Compass Human Resources Group. Helsinki. Haastattelu 19.2.2021.

Takatalo, S. & Pihlaja, H. Työntekijäkokemus 2020-tutkimus. Talent Vectia Oy.

Talentboard. 2020. 2020 EMEA Candidate Experience Research Report. Viitattu 15.08.2021. Saatavissa [https://3cmsd11vskgf1d8ir311irgt-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2021/01/TB\\_EMEA-Report\\_Final.pdf](https://3cmsd11vskgf1d8ir311irgt-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/2021/01/TB_EMEA-Report_Final.pdf)

Tilastokeskus 2020. Väestön tieto- ja viestintätekniikan käyttö 2020. Viitattu 18.6.2021. Saatavissa [https://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2020/sutivi\\_2020\\_2020-11-10\\_tie\\_001\\_fi.html](https://tilastokeskus.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tie_001_fi.html)

T-media 2020. Työnantajakuivatutkimus. Viitattu 15.07.2021. Saatavissa <https://t-media.fi/tyonantajakuivatutkimus-2020/>

Tutkimuseettinen Neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkauseräilyjen käsittely Suomessa. Viitattu 7.5.2021. Saatavissa [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf)

Työturvallisuuskeskus. 2020. Toimiva työyhteisö. Viitattu 16.4.2021. Saatavissa [https://ttk.fi/tyoturvaluisuus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden\\_perusteet/tyoyhteiso](https://ttk.fi/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluisuuden_perusteet/tyoyhteiso).

Tulppala, V. 2020. 5 rekrytoinnin trendiä vuodelle 2020. Viitattu 30.1.2021. Saatavissa

<https://mazhr.com/fi/blog/5-rekrytoinnin-trendia-vuodelle-2020/>

Tunto 2021. Caruna Oy työnantajana. Viitattu 25.5.2021. Saatavissa <https://www.tuntopalvelu.fi/yritys/caruna-oy>

Tunto 2019. Läpinäkyvä totuus työpaikoista. Viitattu 21.4.2021. Saatavissa <https://www.tuntopalvelu.fi/s/tunto-esittely>

Tuomi, J & Sarajärvi, A, 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021a. Sähkömarkkinat. Viitattu 28.5.2021 Saatavissa <https://tem.fi/sahkomarkkinat>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2021b. Työelämä. Viitattu 15.8.2021 Saatavissa <https://tem.fi/tyoelama>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020a. Uusiutuva energia- kohti hiilineutraalia tulevaisuutta Viitattu 15.6.2021 Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162568/TEM\\_Toimialaraportit\\_2020\\_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162568/TEM_Toimialaraportit_2020_01.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020b. Minne uudet työpaikat syntyivät vuonna 2018? Viitattu 12.8.2021 Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162127/Minne%20uudet%20ty%C3%B6paikat%20syntyiv%C3%A4t%20vuonna%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vahtio, E. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita.

Vainikainen, J. 2021. Likert-asteikko kyselyssä. Viitattu 20.5.2021 Saatavissa <https://www.zef.fi/fi/blogi/likert-asteikko>

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

Vihervaara, T. 2015 Yritysyhteistyö opetuksessa. Aalto-Yliopisto.

Vilpas, P. Kvantitatiivinen tutkimus. Viitattu 8.1.2021. Saatavissa <https://users.metropolia.fi/~pervil/kvantsu/Moniste.pdf>

Yoganathan, Vignesh, Victoria-Sophie Osburg, and Boris Bartikowski. "Building Better Employer Brands through Employee Social Media Competence and Online Social Capital." *Psychology & marketing* 38.3 (2021): 524–536.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu. 2020. Syrjintä. Viitattu 16.4.2021. Saatavissa <https://www.syrjinta.fi/yhdenvertaisuus>.

Kuva 1. Opinnäytetyön rakenne

Kuva 2. Nuorten 16-24-vuotiaiden käyttämät sosiaalisen median kanavat (Tilastokeskus 2020)

Kuva 3. Carunan verkkoalueet Suomessa (Caruna 2021)

Kuva 4. Carunan työnantaja-arvosana Tunto-palvelussa (Tunto 2021)

Kuva 5. Vastaajien sukupuolijakauma

Kuva 6. Vastaajien ikäjakauma

Kuva 7. Vastausten jakauma oppilaitoksittain

Kuva 8. Vastaajien opintojen valmiusaste

Kuva 9. Carunan tunnettuus työnantajana

Kuva 10. Carunan tunnettuus työnantajana sukupuolittain

Kuva 11. Carunan maine

Kuva 12. Tärkeimmät työnantajamielikuvan vaikuttavat tekijät

Kuva 13. Carunan työnantajamielikuvan tunnettuus

Kuva 14. Työnantajamielikuvan vaikutus työnhakuun

Kuva 15. Carunan kiinnostavuus työnantajana

Kuva 16. Vastaajien käyttämät avointen työpaikkojen hakusivustot

Kuva 17. Sosiaalisen median kanavien merkitys osana työnhakuprosessia

Kuva 18. Työnantajan vetovoimatekijät

Kuva 19. Tärkeimmät tekijät Carunaan hakemiseen



## Liite 1 Kysymykset konsulteille

- Mitä teet työkseesi?
- Kuinka kauan olet toiminut tehtävässä?
- Kauanko olet toiminut rekrytointitehtävissä energia-alalla?
- Kauanko yhteistyö Carunan kanssa on kestänyt?
- Millainen on energia-alan kilpailutilanne?
- Mitkä ovat alan suurimmat haasteet?
- Onko energia-ala alana kiinnostava?
- Miten paljon avoimia positioita toimialalla yleisesti on?
- Miten näihin on hakijoita?
- Miten Caruna kokonaiskuvassa asettuu tähän?
- Jos on ollut haasteita osaavan henkilöstön löytämisestä, mistä se on johtunut? (Ammattitaito ei vastaa tarpeita/työkokemus riittämätön/avoimeen tehtävään ei hakijoita/jokin muu?)
- Mikä on näkemyksesi Carunan osalta (avoimet positiot/hakijamäärät)?
- Millaisia hakijat ovat (esim. Hakijoiden koulutustaso)?
- Mikä on sinun kokemuksesi yrityksen tärkein/tärkeimpiä vetovoimatekijöitä työnhakijan näkökulmasta?
- Mielestäsi kolme tärkeintä asiaa yksittäisen rekrytinnin onnistumisen kannalta?
- Koronan merkitys rekrytointiin?
- Miten merkityksellisenä näet työnantajamielikuvan rekrytinnissa?
- Mitkä kolme asiaa näet rekrytinnissa tärkeimpänä työnantajamielikuvan kannalta? Miksi?
- Mikä on kokemuksesi energia-alan työnantajamielikuvasta?
- Millaisena työnantajana Carunan mielestäsi näyttäytyy työnhakijoille?
- Missä kanavissa Carunan tulisi mielestäsi näkyä tulevaisuuden osaajien saavuttamiseksi?
- Missä Carunan avoimet työpaikat ilmoitetaan? Miksi?
- Mitä hakukanavia rekrytinnissa yleisesti käytetään?
- Miten mielestäsi potentiaalisia työntekijöitä voisi tavoittaa paremmin?
- Miten työnantajakuva tulisi viestiä ja kenelle, missä kanavissa?
- Miten rekrytointi on alalla muuttunut?
- Mitä Carunan rekrytinnissa tulisi mielestäsi parantaa? Tulisiko esimiesten toimintaa rekrytinnissa yhdenmukaistaa?
- Mikä on näkemyksesi siitä millaisia osaajia nyt ja tulevaisuudessa energia-alalla tarvitaan

## Liite 2. Kysely opiskelijoille

### Kysely opiskelijoille

Hei!

Opiskelemme LAB Ammattikorkeakoulussa liiketalouden ja palveluliiketoiminnan johtamisen ylempää AMK-tutkintoa ja olemme tekemässä opinnäytetyötä aiheesta: Työnantajamielikuva osana yrityksen X rekrytointiprosessia.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrityksen tämänhetkistä työnantajamielikuvaa sähköalan opiskelijoiden näkökulmasta eli millaisena sinä koet yrityksen. Kyselyn tulosten pohjalta saadaan käsitys työnantajamielikuvan tilanteesta tällä hetkellä ja tehdään tarvittaessa kehittämisehdotuksia. Kaikki vastaukset ovat tärkeitä kyselyn onnistumisen kannalta.

Kyselyyn vastaaminen kestää noin 5 minuuttia ja se on avoinna 31.3.2021 asti. Vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja täysin anonymisti. Tulokset esitetään sellaisessa muodossa, ettei kenenkään vastauksia voida jäljittää. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Vastaamalla kyselyyn pääset kertomaan ajatuksesi yrityksen X työnantajamielikuvasta.

Vastaajien kesken arvotaan leffalippuja leffaherkkujen kera. Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoista ja edellyttää sähköpostiosoitteen antamista kyselyn viimeisellä sivulla. Kyselyn vastaukset ja arvonnän sähköpostiosoitteet käsitellään erikseen, joten vastaajien anonymiteetti säilyy.

Mikäli kaipaat lisätietoja kyselyyn liittyen voit olla yhteydessä tutkijoihin sähköpostilla [nina.mahlavuori@student.lab.fi](mailto:nina.mahlavuori@student.lab.fi) tai [anne.piiparinen@student.lab.fi](mailto:anne.piiparinen@student.lab.fi)

Kiitos jo etukäteen vastauksestasi ja avustasi tutkimuksen onnistumisessa!

Terveisin,

Nina Mahlavuori ja Anne Piiparinen

#### 1. Taustatiedot

- Mies
- Nainen
- Muu

#### 2. Ikä

- 16-20

- 21-25
- 26-30
- 31-35
- yli 36 v

### 3. Oppilaitos

- Aalto
- LUT
- Tampere

### 4. Opintojen valmiusaste

- alle 25%
- 26-50%
- 51-75%
- yli 76%

### 5. Kuinka tärkeitä seuraavat asiat sinulle ovat, kun valitset mahdollista työnantajaa?

1=Heikko, 5=Erinomainen

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen vakaa taloudellinen tilanne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Edelläkävijä alallaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menestyvä yritys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Helposti lähestyttävä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjoaa monipuolisia uramahdollisuuksia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustus/arvostus johdolta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hauska työskentely-ympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ponnaslauta tulevaisuuden työllistymiseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työskentely jännittävässä ympäristössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivinen työnantaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys arvostaa ja hyödyntää luovuuttasi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys tuottaa korkealaatuisia palveluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys tuottaa innovatiivisia palveluita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan vastuullisuus alan toimijana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus soveltaa oppimiasi asioita käytäntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus opettaa muille mitä olet oppinut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritys panostaa asiakaskokemukseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakituinen työpaikka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keskimääräistä korkeampi peruspalkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 6. Työnantajan tunnettuus

(vastaa kysymykseen yritystä X ajatellen ja valitse parhaiten kuvaava vaihtoehto)

- Tämä yritys tulee ensimmäisten joukossa mieleeni, kun ajattelen alan työnantajia

- Tunnistan tämän yrityksen muiden työnantajien joukosta
- Olen tietoinen, että tämä yritys palkkaa opiskelijoita oppilaitoksestani
- Tunnen tämän työnantajan erityisen hyvin
- En osaa sanoa

## 7. Työnantajan maine (Vastaa kysymyksiin yritystä X ajatellen)

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Yrityksen maine työnantajana on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen maine alan toimijana on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on myönteinen kuva tästä yrityksestä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Työnantajamielikuva

Mistä positiivinen työnantajamielikuva mielestäsi koostuu?

(Valitse mielestäsi kolme tärkeintä)

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Hyvä työntekijäkokemus                | <input type="checkbox"/> Erilaisen uratarinat        | <input type="checkbox"/> Hyvä työnantajabrändi |
| <input type="checkbox"/> Hyvä yrityskulttuuri                  | <input type="checkbox"/> Rekrytoinnin monimuotoisuus |  |
| <input type="checkbox"/> Avoin ja läpinäkyvä johtamiskulttuuri | <input type="checkbox"/> Hyvä hakijakokemus          |  |

## 9. Muodostuuko yrityksen X työnantajamielikuva näistä tekijöistä?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**10. Vaikuttaako työnantajamielikuva työnhakupäätöksiisi nyt tai tulevaisuudessa?**

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

**11. Kuinka kiinnostavana työnantajana pidät yritystä?**

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Yritys X on kiinnostava työnantaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Rekrytointi**

**Mistä haet tietoa avoimista työpaikoista?**

- yrityksen verkkosivut
- LinkedIn
- Duunitori
- Oikotie
- Monster
- TE-Palvelut
- Rekrytointiyrietykset
- Jokin muu, mikä:

**13. Kuinka tärkeitä seuraavat somekanavat ovat työnhaun kannalta?**

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Youtube	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 14. Mikä saisi sinut hakemaan töihin yritykseen X?

1=Täysin eri mieltä, 5=Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	En osaa sanoa
Keskimääräistä parempi palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvät työsuhte-edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haastavat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Etätöyön mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus edetä uralla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiinnostavat työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### 15. Osallistuaksesi arvontaan jätä yhteystietosi tähän

