

Ville Kauppila

# ONNISTUNUT REKRYTOINTI JA SITOUTTAMINEN

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2013




**MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU**

Mikkeli University of Applied Sciences

## KUVAILULEHTI

|   |  |
|---|--|
|  <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b><br/>Mikkeli University of Applied Sciences</p>  | <p><b>Opinnäytetyön päivämäärä</b></p> <p>14.5.2013</p>                                |
| <p><b>Tekijä(t)</b><br/>Ville Kauppila</p>  | <p><b>Koulutusohjelma ja suuntautuminen</b><br/><b>Liiketalous, Yrityshallinto</b></p> |
| <p><b>Nimeke</b><br/>Onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen</p>  |  |
| <p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Rekrytointi on prosessi, joka jakaantuu useaan osavaiheeseen. Koko prosessi rakentuu suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheesta. Nykyisin myös työntekijöiden sitouttaminen on huomattavasti haasteellisempaa kuin aikaisemmin. Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa keskitytään rekrytointiin, ja toisessa työntekijän sitouttamiseen.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tarkoitus on tutkia työnantajan näkökulmasta, miten rekrytointia ja sitouttamista voidaan kohdeorganisaatiossa kehittää. Tämän opinnäytetyön pohjalta on tarkoitus luoda kehittämissuhteita, joiden avulla on tarkoitus kehittää toimeksiantajan rekrytointia ja uusien työntekijöiden sitouttamista. Opinnäytetyö on rajattu toimeksiantajan puolesta pelkästään markkinointi-osaston puolelle. Tutkimus toteutetaan ja kohdistetaan ainoastaan markkinointi-osaston markkinointipäälliköille.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista tutkimusta. Laadullisen tutkimusmenetelmän kyselylomakemuodossa tehdyssä kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, joilla pyrittiin saamaan markkinointipäälliköiden omia ajatuksia, mielipiteitä ja ehdotuksia, joilla kehitettäisiin koko prosessia. Tutkimus suoritettiin keväällä 2013 ja tutkimusaineisto jaettiin ja kerättiin sähköpostin välityksellä. Kyselyssä käytettiin teorian pohjalta rakennettua kyselylomaketta, ja siinä tutkittiin kuinka teoria ja käytäntö kohtaavat markkinointipäälliköiden omasta mielestä.</p> <p>Kyselylomakkeen vastausprosentti oli 100, joten sain paljon aineistoa kerättyä. Yritys X:n rekrytointi- ja sitouttamisstrategioista löytyi vastaajien mielestä kehitettävää, joita lähdetään kehittämään tämän opinnäytetyön pohjalta annetuilla kehitysehdotuksilla.</p> |  |
| <p><b>Asiasanat (avainsanat)</b> rekrytointi, rekrytointiprosessi, sitouttaminen, henkilöstöstrategia</p>   |  |
| <p><b>Sivumäärä</b><br/>51+ liitteet 8 s.</p>   | <p><b>Kieli</b><br/>Suomi</p>  |
| <p><b>Huomautus (huomautukset liitteistä)</b></p>   |  |
| <p><b>Ohjaavan opettajan nimi</b><br/>Leena Korhonen</p>  | <p><b>Opinnäytetyön toimeksiantaja</b><br/>Yritys X</p>                                |

## DESCRIPTION

|   |  |   |  |
|---|--|---|--|
|  <p><b>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU</b><br/>Mikkeli University of Applied Sciences</p>  |  | <b>Date of the bachelor's thesis</b><br><br>14 May 2013       |  |
| <b>Author(s)</b><br><br>Ville Kauppila  |  | <b>Degree programme and option</b><br><br>Business Management |  |
| <b>Name of the bachelor's thesis</b><br>Successful Recruitment and Commitment   |  |   |  |
| <b>Abstract</b><br><br>Recruitment is a process which is divided into several sub-steps. The whole process is built on the design, starting, implementation, decision-making and follow-up phases. Nowadays, moreover, employee retention is much more challenging than in the past. The theoretical part is divided into two parts. The first part focuses on the recruitment and retention of employees in the second.<br><br>Purpose of this study was to examine the employer's point a of view, how the recruitment and engagement of the target organization can be developed. On the basis of this thesis it is planned a development proposal which is intended to develop the client's recruitment and new staff loyalty. The thesis is limited to the marketing department. The research is carried out and it is only applied to the managers of the marketing department.<br><br>The research method used in this thesis was qualitative research. Qualitative research in the form of a questionnaire survey included open-ended questions designed to get the marketing managers' own thoughts, opinions, and suggestions for further development of the whole process. The study was conducted in the spring of 2013, and the study was distributed and collected by email. The questionnaire used in the theory was constructed on the basis of questions, and it investigated how the theory and practice met in the marketing managers' own opinion.<br><br>The questionnaire response rate was 100, so I got a lot of material. Company X's recruitment and retention found in the defendants' view, developed by a source on the development of this doctrine, will be based on the work by means of the development proposals. |  |   |  |
| <b>Subject headings, (keywords)</b><br><br>recruitment, recruitment process, retention, human resources strategy.   |  |   |  |
| <b>Pages</b><br>51+ app. 8  |  | <b>Language</b><br>Finnish                                    |  |
| <b>URN</b>  |  |   |  |
| <b>Remarks, notes on appendices</b>   |  |   |  |
| <b>Tutor</b><br><br>Leena Korhonen  |  | <b>Bachelor's thesis assigned by</b><br><br>Company X         |  |

## SISÄLTÖ

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO .....                                       | 3  |
| 2     | REKRYTOINNISSA ONNISTUMINEN .....                    | 6  |
| 2.1   | Rekrytoinnin taustatekijät .....                     | 7  |
| 2.1.1 | Työnantajakuva .....                                 | 10 |
| 2.1.2 | Henkilöstöstrategia .....                            | 11 |
| 2.1.3 | Lainsäädäntö .....                                   | 12 |
| 2.1.4 | Esimies osana rekrytointia ja sitouttamista .....    | 14 |
| 2.2   | Rekrytoinnin prosessi .....                          | 15 |
| 2.2.1 | Rekryointitarve .....                                | 17 |
| 2.2.2 | Mistä rekrytoidaan uusi työntekijä? .....            | 17 |
| 2.2.3 | Rekrytoinnissa käytettävän hakukanavan valinta ..... | 19 |
| 2.2.4 | Rekryointi-ilmoitus .....                            | 20 |
| 3     | HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN .....                      | 21 |
| 3.1   | Sitouttamisen merkitys .....                         | 22 |
| 3.2   | Sitouttamisen haasteet .....                         | 23 |
| 3.3   | Työorganisaation sitouttamisstrategia .....          | 24 |
| 3.3.1 | Työsopimukset .....                                  | 25 |
| 3.3.2 | Urapolku työorganisaatiossa .....                    | 25 |
| 3.4   | Esimiehen vaikutus sitoutuneisuuteen .....           | 26 |
| 3.5   | Sitoutuneisuuden mittaaminen .....                   | 27 |
| 3.6   | Henkilöstön vaihtuvuus ja sen syyt .....             | 28 |
| 4     | REKRYTOINTI JA SITOUTTAMINEN YRITYS X:SSA .....      | 28 |
| 4.1   | Case Yritys X .....                                  | 29 |
| 4.2   | Tutkimusmenetelmä .....                              | 29 |
| 4.3   | Tutkimusaineisto .....                               | 30 |
| 5     | KYSELYN TULOKSET .....                               | 31 |
| 5.1   | Perustietoja .....                                   | 32 |
| 5.2   | Rekrytointi .....                                    | 32 |
| 5.3   | Sitouttaminen .....                                  | 37 |
| 6     | JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET .....            | 43 |
| 6.1   | Rekrytointi .....                                    | 43 |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
|                                   | 2  |
| 6.2 Sitouttaminen.....            | 45 |
| 6.3 Kehitysehdotukset.....        | 46 |
| 6.4 Tutkimuksen luotettavuus..... | 47 |
| 7 PÄÄTÄNTÖ .....                  | 47 |
| LÄHTEET.....                      | 49 |
| LIITE                             |    |
| 1. Kyselylomake                   |    |

## 1 JOHDANTO

Henkilöstö on yritykselle menestyksen tärkein tukipilari, jonka ympärille kaikki rakentuu. Ammattitaitoinen henkilöstö on yritykselle siis elintärkeä, eikä toimivatkaan liikeideat pysty selviytymään kehityksen mukana ilman ammattitaitoista henkilöstöä kilpailutilanteessa. Tästä syystä ammattitaitoisista työntekijöistä käydään tiukkaa kilpailua työmarkkinoilla. Yksi syy myös kovaan kilpailuun hyvistä työntekijöistä on se, että suuret ikäluokat alkavat pikku hiljaa siirtyä eläkkeelle, joten työntekijöitä houkuttellaan muun muassa paremmilla palkoilla, henkilöstöeduilla, uramahdollisuuksilla uusien työnantajien luokse. Tämä on merkittävä syy myös henkilöstön suureen vaihtuvuuteen nykypäivänä.

Työntekijöiden sitouttaminen on tänä päivänä yritykselle tärkeää, ja juuri suuri vaihtuvuus on pistänyt yritykset panostamaan työntekijöidensä sitouttamiseen. Tämä ei kuitenkaan aina riitä työntekijöille, vaan nykyisin on omalla tavallaan noussut jopa trendiksi vaihtaa työpaikkaa tietyin väliajoin. Yritykselle on taloudellisesti kannattavampaa panostaa henkilöstön sitouttamiseen kuin siihen, että se joutuu käymään rekrytointiprosessia uudestaan ja uudestaan läpi

Työttömyys on 2000-luvulla ollut laskussa, joten yritykselle tämä tarkoittaa, että osaavia työntekijöitä on vähemmän saatavilla. Näin ollen yritys joutuu lähestymään toisen yrityksen työntekijöitä rahakkailta ja parempia uramahdollisuuksia tarjoavilla työtarjouksilla. Näin ollen henkilöstö on pyrittävä pitämään yrityksissä tyytyväisenä, etteivät he hyppäisivät toisen työnantajan tarjouksiin ja vaihtaisivat yritystä. Yritykselle se tarkoittaa uutta rekrytointiprosessia ja uuden työntekijän koulutusta. Yritykselle koituu näin ollen paljon kustannuksia kouluttaa uusi työntekijä korvaamaan menetetty työntekijä.

Rekrytointi on yritykselle tärkeä osa-alue ja siinä onnistuminen haasteellista. Vaihtuvuus tänä päivänä on kasvanut suuresti siitä, mitä se oli esimerkiksi 1980-luvulla. Onnistuminen rekrytoinnissa tuo yritykselle paljon säästöjä rahallisesti sekä työmäärällisesti. Tämän opinnäytetyön tarkoitus on paneutua tarkemmin onnistuneeseen rekrytointiin ja uusien työntekijöiden sitouttamiseen kohdeorganisaatiossa.

Opinnäytetyö koostuu monesta osa-alueesta. Opinnäytetyössä on yhteensä seitsemän lukua, joista jokainen sisältää omat alaluvut. Opinnäytetyö alkaa siitä, että sille määritellään tavoite. Sen jälkeen otetaan esille mahdolliset rajaukset työn laajuuteen. Kun opinnäytetyön tavoite ja laajuus on tiedossa, voidaan määritellä opinnäytetyön tutkimukseen käytettävät tutkimusvälineet. Tässä vaiheessa on myös pohdittava ja tiedostettava ongelmat, jotka liittyvät tutkimukseen.

Opinnäytetyö sisältää laajan teoriaosuuden, joka on rakennettu perustuen rekrytoinnista ja sitouttamisesta julkaistusta kirjallisuudesta, tutkimuksista, tilastoista ja Internetissä julkaistuista lähteistä. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista tutkimusta, joka toteutetaan kyselylomakkeella, jossa on pelkästään avoimia kysymyksiä. Kysymykset ovat siis kaikille vastaajille samat, mutta se mahdollistaa yksilöllisten ja laajempien vastauksien saamisen.

Tämän opinnäytetyön on tarkoitus selvittää yritykselle onnistuneen rekrytoinnin ja sitouttamisen merkitystä. Opinnäytetyöhön ja sen tutkimustuloksiin perustuen on tarkoitus antaa yritykselle kehittämissuhteita tulevaisuutta varten. Opinnäytetyöstä on tarkoitus saada yritykselle hyötyä tulevaisuudessa rekrytointiin ja etenkin siinä onnistumiseen sekä uusien työntekijöiden sitouttamiseen. Opinnäytetyön teoriaosuuden on tarkoitus luoda kokonaiskuvaa rekrytoinnista ja työntekijöiden sitouttamisen tärkeydestä yritykselle. Rekrytoinnissa onnistuminen ja suuri vaihtuvuus työntekijöissä on lähtökohtana tälle opinnäytetyölle.

Tämän opinnäytetyön pääongelma on:

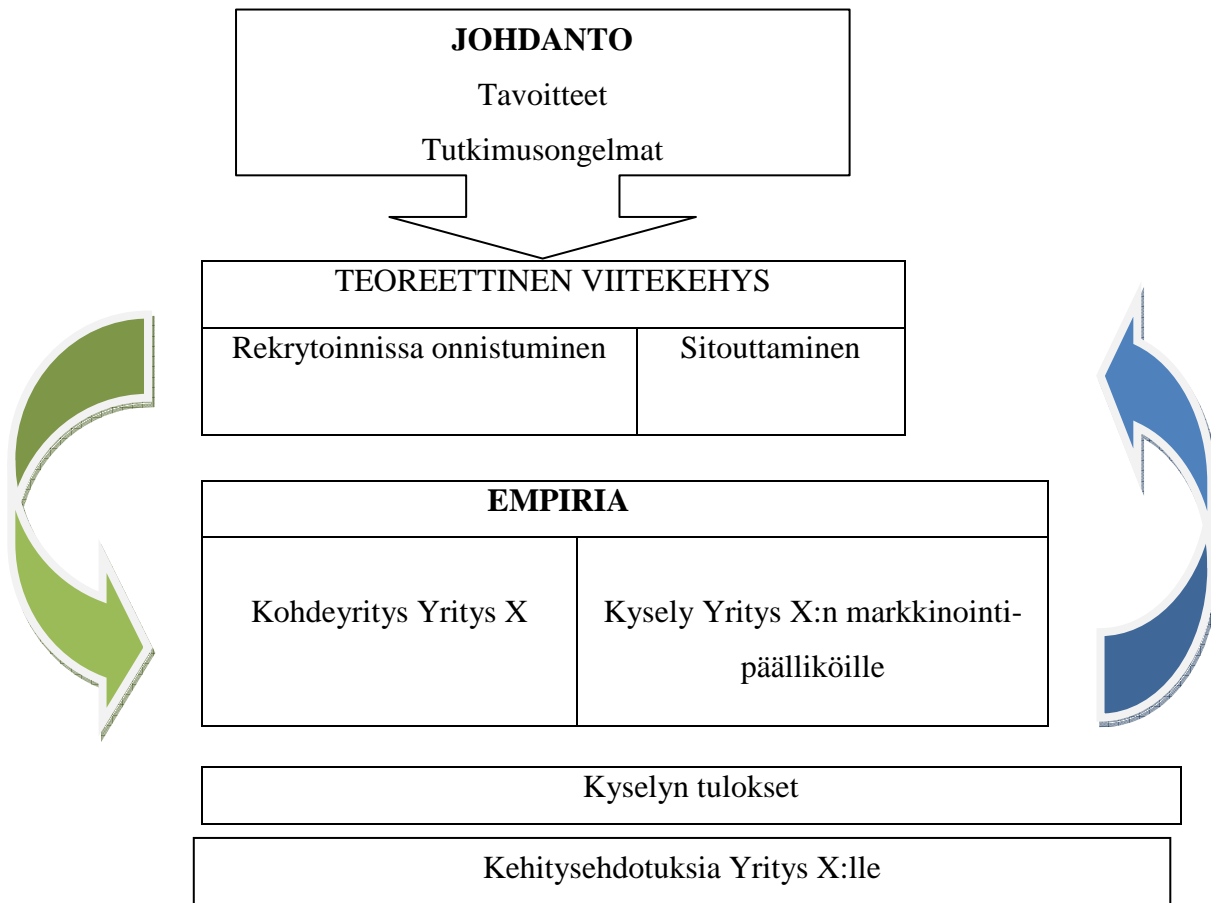
- Miten pystytään onnistumaan rekrytoinnissa ja sitouttamaan uusi työntekijä?

Koska tämä on aiheena erittäin laaja, syntyy tästä väkisinkin alaongelmia opinnäytetyöhön. Tähän ratkaisuksi jaetaan edellä mainittu pääongelma kahteen alaongelmaan kahdella tutkimuskysymyksellä.

Opinnäytetyön alaongelmat:

- Kuinka rekrytointiprosessi hoidetaan onnistuneesti?
- Kuinka sitouttaa uusi henkilökunta yritykseen?

Tämän opinnäytetyön kohdeyritys, Yritys X, työllistää yhteensä noin 200 työntekijää, joista hieman yli 100 työskentelee markkinoinnin puolella. Opinnäytetyön tutkimus on rajattu käsittämään pelkästään markkinoinnin puolella tapahtuvaa rekrytointia ja sitouttamista. Kohdeyritys on tehnyt rajauksen juuri markkinointipuolelle sen takia, koska siellä ovat suurimmat ongelmat löytää osaavia työntekijöitä ja sitouttaa heittä, joten opinnäytetyö tehdään työnantajan näkökulmasta.



**KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne**

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen lukuun. Ensimmäinen luku käsittelee rekrytointia ja siinä onnistumista. Toisessa luvussa käsitellään työntekijöiden sitouttamista. Kaikki tieto näihin molempiin aiheisiin on hankittu aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta, Internet-lähteistä sekä tilastoista. Lopuksi käsitellään kyselylomakkeen vastauksia ja tuloksia, joiden pohjalta loin kehitysehdotuksia yritykselle.



## 2 REKRYTOINNISSA ONNISTUMINEN

Jotta yrityksellä on mahdollisuudet pärjätä ja menestyä, se tarvitsee itselleen osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön. Erittäin hyvä liikeideakaan ei riitä yritykselle menestykseen, vaan yrityksen työntekijät ja avainhenkilöt ovat kaiken selkäranka, jonka ympärille yrityksen toiminta rakentuu. Myös yrityksen toimiala vaikuttaa suuresti siihen kuinka ammattitaitoista ja osaavaa henkilöstä yritys tarvitsee. Tällä tarkoitan sitä, ettei esimerkiksi yrityksen kannalta ole järkevää palkata ylikoulutettuja työntekijöitä. Käytännön esimerkiksi tämän voi pukea vaikka, ettei yrityksen kannata palkata diplomi-insinööriä poimimaan omenoita, koska varmasti joku vähemmän koulutettukin siitä selviää vaatien pienempää palkkaa.

Yritykselle on erittäin tärkeää tunnistaa tarpeensa työntekijöidensä suhteen ja kuinka paljon voimavaroja sen kannattaa käyttää osaavaan henkilöstönvoimavarojen suhteen. Monilla yrityksillä on vaikeuksia havaita tämän asian tärkeyttä, ja siihen panostaminen on selvästi liian vähäistä. Myös pienillä yrityksillä voi esteeksi tulla yrityskoon pienenus, mikä syö rahallisia resursseja siihen panostamiseen. Yrityksen on siis vältettävä tekemään virherekrytointeja, koska koko prosessin jatkuva uusiminen on kallista ja aikaavievää.

Rekrytointiprosessi tulee kokonaisuudessa olla tarkoin ja hyvin suunniteltu. Hyvin suunnittelun prosessin tuloksena tulisi syntyä uusi työsopimus, jossa yritys saa tuottavan ja ammattitaitoisen työntekijän. Hyvin suunniteltu ja järjestetty rekrytointiprosessi myös vaikuttaa suuresti työntekijään, ja siihen millaisen mielikuvan hän yrityksestä saa. Totta kai myös kaikkien muiden osa-alueiden on oltava yrityksessä kunnossa, jotta tämä on työntekijän näkökulmasta työpaikka, johon hän haluaa aidosti tulla.

Rekrytointiprosessi voidaan nähdä ns. myyntiprosessina, jossa työpaikka myydään työntekijälle. Myös työntekijän on myytävä tässä prosessissa itsensä yritykselle, ja parhaassa tapauksessa tässä syntyy molemmille osapuolille tilanne, jossa kaikki voitavat. Toimialasta riippuen myös senhetkinen markkinasuhdanne vaikuttaa suuresti siihen, että kumman on pystyttävä myymään itsensä paremmin. Toimialalla, jossa on huutava pula ammattitaitoisista työntekijöistä, ja joita tavoittelevat monet muut yrityksetkin, on kyseisen yrityksen pystyttävä markkinoimaan itsensä parhaaksi vaihtoehdoksi.

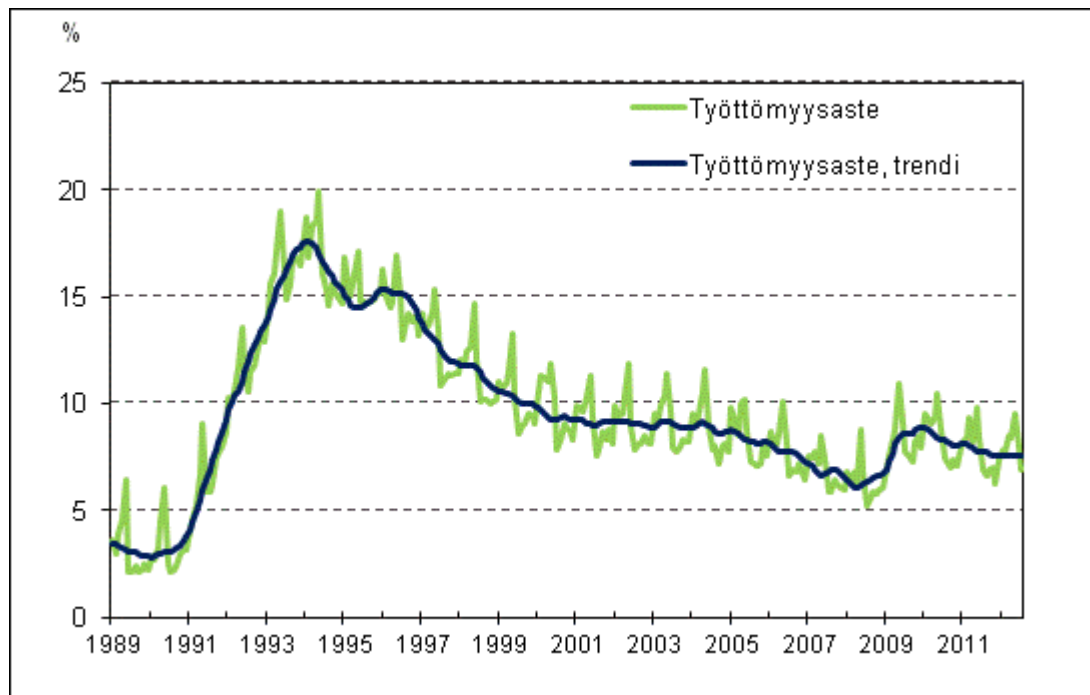
## 2.1 Rekrytoinnin taustatekijät

Yrityksien, jotka tarjoavat töitä työntekijöille, tulee huomioida toiminnassaan työmarkkinatilanteen näkymät. Varsinkin nyt taloudellisesti haastavina aikoina täytyy yrityksen olla tietoinen tulevaisuuden näkymistä. Työmarkkinatilanteen vaihtelukin tulee ottaa huomioon rekrytointia tehdessä sen suhteen kuinka helposti osaavaa työvoimaa on tarjolla tulevaisuudessa. Joskus työmarkkinat voivat tarjota tilanteen, jossa työntekijöistä on suurta ylitarjontaa, mutta vastakohtana tilanne voi olla myös sellainen jossa se joutuu kilpailemaan muiden yritysten kanssa osaavista työntekijöistä. Pääsääntöisesti kuitenkin osaavat työntekijät valitsevat työpaikkansa, eikä työpaikka heitä.

Valitettavan useasti nykypäivänä vieläkin monet yritykset tekevät sen virheen, että rekrytointi aloitetaan vasta silloin, kun tarve uudelle työntekijälle on jo konkreettinen. Parhaat tulokset on tähänkin mennessä saavutettu pitkäjänteisellä ja laaja-alaisella työskentelyllä, jossa on osattu myös ennakoida tulevaa. Näin taloudellisesti haastavina ja epätietoisina aikoina ennakointi tulevasta voi olla haastavaa, koska kukaan ei pysty varmaksi sanomaan mitä tulevaisuus tullessaan tuo. Mutta näissäkin tapauksissa parhaiten menestyvät yritykset, jotka onnistuvat ennakoinnissa parhaiten.

Suomessa työnantajasektoreita on kaksi, julkinen ja yksityinen sektori. Julkisen sektorin työnantajat ovat valtio, kaupungit ja kunnat. Yksityisen sektorin työnantajat ovat yritykset. Yksityinen sektori työllistää noin 73,4 % työelämässä olevista henkilöstä. (Työvoimatutkimus 2012.)

Kuviossa 2 kuvataan työttömyyden kehitystä. Siitä voidaan huomata, että työttömyys on ollut laskussa ennen talouden lamaa. Talouden laman vaikutukset heijastuvat vielä tänäkin päivänä, mutta vuodesta 2010 työttömyysaste on ollut laskussa, mikä kuvaa sitä, että vapaita ja osaavia työntekijöitä on markkinoilla koko ajan entistä vähemmän.



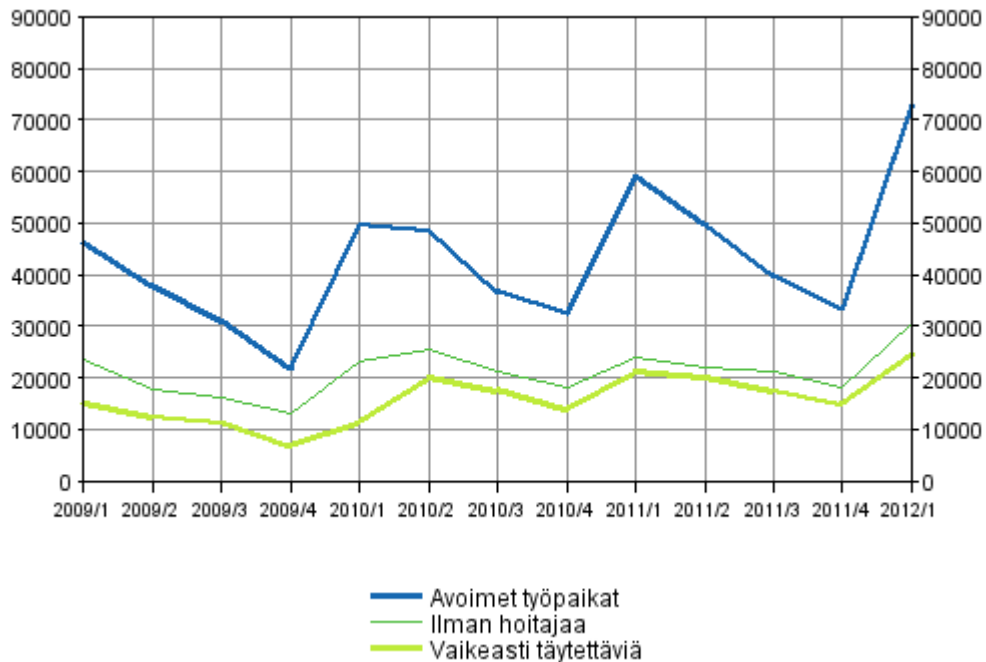
**KUVIO 2. Työttömyysaste ja työttömyysasteen trendi 1989/01–2012/07 (Tilastokeskus, Työvoimatutkimus 2012, elokuu)**

Nykyään työmarkkinoilla on noussut trendiksi työpaikkojen vaihtaminen entistä lyhyemmän ajan jälkeen. Varsinkin nuorisoa on vaikea saada sitoutumaan samaan yritykseen pitkäksi ajaksi. Mainitsemissani suuremmissa ikäryhmissä, jotka ovat lähitulevaisuudessa siirtymässä eläkkeelle, on ollut paljon suurempi uskollisuus työnantajaa kohtaan, eikä työpaikkoja ole vaihdeltu niin useasti kuin tänä päivänä.

Työntekijöiden vaihtuvuuteen on useampia syitä. Talouden osalta olemme eläneet viimeiset 10 vuotta epävarmoja aikoja, mikä väkisin heijastuu alasta riippuen enemmän tai vähemmän. Tämä johtaa siihen, etteivät yritykset välttämättä pysty tekemään pitkiä työsopimuksia taikka vakinaistamaan työsuhteita. Valtaosa työntekijöistä haluaa saada turvallisen työpaikan, jossa töitä on tarjolla jatkossakin pitemmäksi aikaa, koska he haluavat turvata ja rakentaa tulevaisuuttaan.

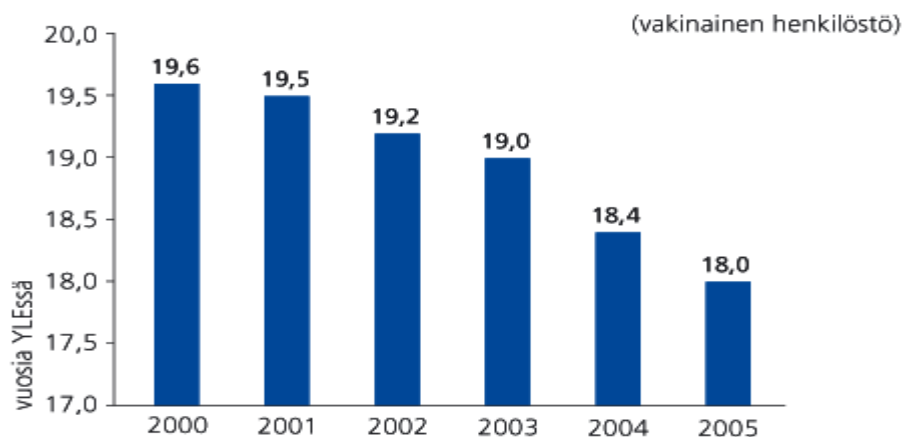
On myös tutkittu, että työntekijän koulutus vaikuttaa työpaikan vaihtamistiheyteen. Mitä korkeammin työntekijä on koulutettu, sitä herkemmin hän vaihtaa työpaikkaa. Tähän voi olla syynä tarve uusille haasteille, paremmat uramahdollisuudet tai palkka. Myös työpaikan ilmapiiri, yrityksen julkinen imago ovat syitä, jotka aiheuttavat vaihtuvuutta niin positiivisessa kuin negatiivisessakin mielessä.

Kuvio kolme esittää vapaiden työpaikkojen määrää, josta voidaan todeta, että vapaiden paikkojen määrä on kasvussa. Työntekijöiden vaihtuvuuden vaikutusta määrään on mahdoton sanoa, mutta mielestäni huomioon ottaen nykypäivän trendin ja työsuhteiden keskimääräisen keston (Kuvio 4), on vaikea olla uskomatta, ettei sillä olisi vaikutusta.

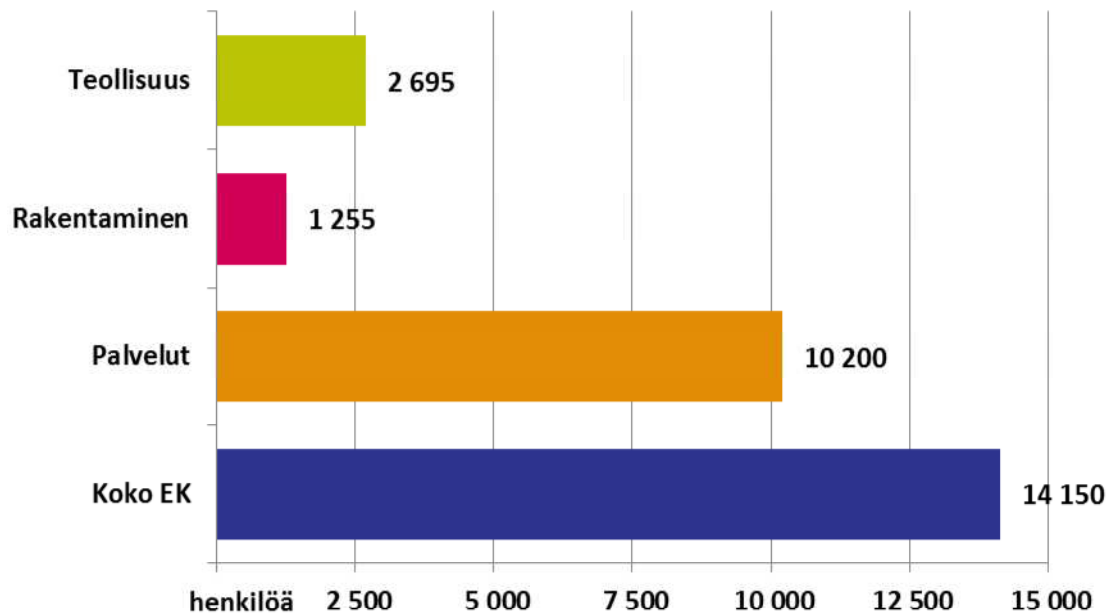


**KUVIO 3. Vapaiden työpaikkojen määrä (Tilastokeskus, Avoimet työpaikat 2012)**

Vaikka kuviossa neljä on pelkästään yhden yrityksen raportointia työurien kestosta, on se täysin linjassa tässä käytyjen teorioiden kanssa. Trendi on varmasti jatkanut suuntaansa eli työurien kestot ovat lyhentyneet tasaisesti nykypäiväänkin asti.



**KUVIO 4. Työsuhteen kesto vakinaisilla työntekijöillä Ylessä (Yle, 200-2005)**



**KUVIO 5. Rekrytointivaikeudet EK:n jäsenyrityksissä syksyllä 2011 (EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2011, JR)**

Yksityisellä sektorilla olevat työpaikat voidaan määrittää kolmeen pääryhmään: Palvelut, teollisuus ja rakentaminen. Tutkimuksen mukaan palvelualat työllistyvät suurimman osan työntekijöistä yksityisellä sektorilla. Palvelualoilla on myös suurin rekrytointitarve, ja palvelualojen puolella myös työntekijöiden vaihtuvuus on suurinta. Tämän vuoksi myös vanhojen työntekijöiden korvaaminen on haasteellisempaa, kuten kuviosta 5 voidaan nähdä.

### 2.1.1 Työnantajakuva

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, että millaisena yrityksenä se mielletään työntekijöiden silmissä. Yrityksen historia, tulevaisuuden näkymät ja sen oma tilanne muodostavat tämän mielikuvan työntekijälle, josta hän luo omat mielikuvansa yrityksestä. Yritykseen kuulumaton henkilö luokittelee yrityksestä syntyvän mielikuvan ja ajatuksen siitä, millainen työnantaja voisi olla. (Valvisto 2005, 22–23.)

Ihmiset luovat yrityksistä mielikuvia sen perusteella, että millaisia näkemyksiä he ovat yrityksessä saaneet, ja missäkin tilanteessa. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen mainonta, esimerkiksi televisiossa pyörivä mainos yrityksestä, jossa se markkinoi itseään.

Ihmiset luovat alitajuisesti tämän pohjalta ajatuksia yrityksistä ja sen imagosta. Myös yrityksestä syntyvät uutiset, tuotteet ja muiden ihmisten kokemukset luovat tätä mielikuvaa.

Työnantajankuvan kehittämiseen tulee yrityksen panostaa, sillä sen kilpaillessa tulevaisuudessa työntekijöistä, nousee työnantajakuva arvoon arvaamattomaan. Tästä hyvä esimerkki löytyy läheltä Suomestakin, meidän kaikkien tuntema Nokia. 2000-luvun alussa Nokia oli maailmallakin erittäin tunnettu ja hyvän maineen omaava brändi ja yritys. Yritys sai valita parhaita työntekijöitä joukkoonsa, koska työnantajakuva oli huipussaan. Mutta mikä onkaan tilanne nyt? Yhtiön arvo on laskenut parhaista ajoista yli 95 % pörssissä, valtava määrä irtisanomisia ja melkein päivittäin se on otsikoissa pääsääntöisesti negatiivisissa uutisissa. Tästä on Nokian vaikea lähteä korjaamaan työnantajakuvaansa, ja se tulee varmasti ottamaan paljon aikaa.

Hyvällä työnantajakuvalla yritetään myös löytää ammattitaitoisia työntekijöitä ja saada heidät kiinnostumaan yrityksestä. Tällaisilla työntekijöillä on luultavasti töitä enemmän kuin he pystyvät tekemään ja tulevaisuus on turvattu ainakin töiden puolesta. He eivät ole aktiivisia etsimään uutta työpaikkaa, koska heillä todennäköisesti voi olla jo sellainen, joten pitäisi pystyä luomaan tarve ja mielenkiintoa saada heidät vaihtamaan yritystä. Tällaisissa tilanteissa hyvän työnantajankuvan ja yleisen imagon omaavilla yrityksillä on parhaat mahdollisuudet herättää se tarve näillä työntekijöillä.

### **2.1.2 Henkilöstöstrategia**

Yritykselle on tärkeää olla ajan tasalla yrityksen omista työntekijöistä muodostuvasta voimavaroista. Tällä tarkoitetaan sitä, että se tiedostaa omaavansa tarpeeksi ammattitaitoisen henkilöstön. Heidän hyvinvoinnistaan yritys haluaa usein pitää huolta esimerkiksi tarjoamalla henkilöstöetuja (muun muassa kulttuurisetelit, työterveyshuolto, koulutus jne.) Kun työntekijällä on yrityksessä hyvä olla, on erittäin todennäköistä, että työntekijä sitoutuu mielellään työskentelemään yrityksessä täydellä työpanoksella pitempään.

Henkilöstön hyvinvoinnilla on suuri merkitys siihen, kuinka he sitoutuvat yritykseen. Yritys, jonka työntekijäyhteisö kärsii hyvinvoinnista, on ongelmia henkilöstöstrategiansa kanssa. Tämä heijastuu suoraan työntekijöiden sitoutumiseen eli todennäköisesti

yrittäjien työntekijöiden työurat jäävät lyhyemmiksi kuin yrityksen, jossa henkilöstön hyvinvointi on hyvä ja heistä pidetään huolta. Tästä aiheutuu yritykselle runsaasti lisäkustannuksia, kun joudutaan käyttämään voimavaroja rekrytointiin.

Henkilöstösuunnittelu on tänä päivänä yritykselle tärkeä osa-alue, jossa tulee onnistua menestyäkseen. Yrityksen on pyrittävä arvioimaan onnistuneesti tulevaisuutensa näkyminen, ja näin ollen siirtämään myös se henkilöstöstrategian puolelle. On pystyttävä huomioimaan yleiset talouden näkymät ja sen vaikutuksen yritykseen, työvoiman tarjonta sekä henkilöstön osaaminen. Tällä tarkoitetaan, että on osattava pitää oikea määrä työntekijöitä yrityksessä saavuttaakseen parhaan mahdollisen tuloksen. Tässä onnistuminen on kestävä kehityksen kannalta välttämätöntä. (Koivisto 2004, 26.)

Lähitulevaisuudessa Suomessakin on tulossa tilanne, jossa suuri määrä työntekijöitä siirtyy eläkkeelle. Erittäin monella toimialalla pitkällä työurallaan olevat ovat jo edenneet hyvään asemaan yrityksessä, totta kai poikkeuksiakin löytyy. Mutta tällaisten paikkojen täyttäminen tulee aiheuttamaan sen, että asiantuntijoista tulee syntymään suuri kilpailu. Tässä tilanteessa hyvä yrityskuva voi nousta erittäin tärkeäksi yritykselle, jotta se saa haluamansa työntekijät. (Markkanen 2004, 21–22.)

### **2.1.3 Lainsäädäntö**

Rekrytoinnista tulee ottaa tarkasti huomioon myös siihen liittyvä lainsäädäntö. Tätä varten on erikseen säädetty työsopimuslaki. Työsopimuslaissa käsitellään muun muassa miesten ja naisten välistä tasa-arvoa, yksityisyydensuojaa työelämässä, henkilöstötietoihin liittyviä oikeuksia ja yhdenvertaisuutta. Työsopimuslain ehdot vaihtelevat toimialasta riippuen.

Ennen kuin rekrytointiprosessi käynnistetään, yrityksen on selvitettävä rekrytointiprosessin laillisuus. Tällä tarkoitetaan, että jos yrityksellä on aikaisemmassa historiassa ollut irtisanomisia, se joutuu selvittämään velvollisuutensa rekrytoida irtisanotut työntekijät ennen muita. Rekrytointiprosessin laillisuuteen vaikuttavat myös esimerkiksi lomautukset, osa- ja määräaikaiset työntekijät. Näiden pohjalta voidaan selvittää työsopimusehtolain perusteella yrityksen velvollisuuksia rekrytoinnissa.

Osa- ja määräaikaisten työntekijöiden rekrytointi riippuu siitä, että onko heillä riittävä ammattitaito suoriutua työtehtävästä. Jos kriteerit täyttyvät ja voidaan todeta, että he pystyvät suoriutumaan haetusta työtehtävästä, yrityksellä on velvollisuus tarjota ensisijaisesti heille töitä. Jos työntekijä on aikaisemmin irtisanottu tai lomautettu tuotannollisista tai taloudellisista syistä, on työnantajalla yhdeksän kuukauden velvollisuus rekrytoida heidät, jos työtehtävä on sama tai samankaltainen. Työnantajan on siis pystyttävä ensisijaisesti tarjoamaan työtä nykyisille työntekijöille ja sen jälkeen irtisanotujen piirissä oleville työntekijöille. On määritelty, että työhönotto tapahtuu niin, että ensiksi työllistetään lomautetut työntekijät, heidän jälkeensä osa-aikaiset ja viimeisenä irtisanotut työntekijät. (Työsopimuslaki 55/2001, luku 2, 5§, luku 4, 9§, luku 6, 6§.)

Työntekijöiden henkilökohtaisia tietoja myös pyritään suojelemaan tarkoin, koska tällä pyritään turvaamaan heidän yksityiselämänsä. Tätä on säädelty muun muassa henkilötietolailla, jossa kielletään arkaluontoisten tietojen ja asioiden käsittely. Esimerkiksi rekrytointiprosessin haastatteluvaiheessa työnantaja ei saa käsitellä työnhakijan etniseen alkuperään tai rotuun liittyviä tietoja, seksuaalista suuntautumista, hakijan poliittisia tai uskonnollisia näkemyksiä, ammattiliittoihin kuulumista taikka terveydentilaan liittyviä tietoja. (Henkilötietolaki 523/1999, 11§.)

Haastatteluvaiheessa on laissa säädetty tarpeellisuusvaatimus henkilön yksityisyyden suojan nojalla eli työnantaja saa käsitellä ainoastaan työtehtävän ja työsuhteen kannalta välttämättömiä tietoja. Työnantajan on myös ensisijaisesti pyrittävä saamaan nämä tiedot suoraan työntekijältä tai työnhakijalta itseltään. Työnantaja voi myös hakea tietoa ulkopuolisilta tahoilta, mutta tätä varten se tarvitsee kyseisen henkilön suostumuksen tiedon keräämiseen ulkopuolelta. Esimerkiksi työnhakija on toimittanut työnantajalle suositteijoita, mutta työnantajalla ei ole oikeutta ottaa yhteyttä heihin ennen kuin työnhakija on antanut työnantajalle luvan siihen. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä, 759/2004, 3§, 4§.)

Nykypäivänä entistä enemmän keskitytään miesten ja naisten tasa-arvoon myös työelämässä. Tätä on säädelty laissa, jolla pyritään estämään syrjintää miesten ja naisten välillä. Tällä yritetään parantaa naisten ja miesten välistä tasa-arvoa rekrytoinnissa sekä yrityksen sisällä. Laissa on pykälä, jonka mukaan työnantajan on toimittava niin, että rekrytoinnin kohteena oleviin tehtäviin hakeutuisi niin miehiä kuin naisiakin. Työpaikat on luotava myös niin, että molemman sukupuolen edustajilla on samanlai-



set mahdollisuudet edetä ja kehittyä urallaan. Työnantaja ei saa jättää naista rekrytoimatta yritykseen esimerkiksi raskauden takia, eikä työnantajalla ole oikeutta maksaa pienempää palkkaa naiselle kuin miehelle. Viime vuosina on ollut mediassakin paljon keskusteluja siitä, että naisille on maksettu pienempää palkkaa kuin miehille samoista työtehtävistä. Nykypäivänä kehitys on kuitenkin mennyt oikeaan suuntaan, ja ns. naisen euro alkaa olla lähellä miehen euroa, jos asian voi näin kärjistetysti sanoa. (Laki miesten ja naisten tasa-arvosta 609/1986, 1§-7§.)

Työpaikkailmoitus tulkitaan laittomaksi, jos siinä vaaditaan työnhakijalta ominaisuuksia ja taitoja, jotka eivät ole työtehtävän suorittamisen kannalta välttämättömiä. Tyyppillinen virhe laittomassa työpaikkailmoituksen rajauksessa on, kun siellä kysytään sukupuolta tai ikää. Myös kuvan pyytäminen hakijalta on laitonta. (Sillanpää, 2008.)

#### **2.1.4 Esimies osana rekrytointia ja sitouttamista**

Esimes toimii suoraan työntekijöidensä arvo-asteikossa yläpuolella yrityksen hierarkiassa. Esimes viestittää sanattomasti yrityksen identiteettiä työntekijöilleen. Yrityksen identiteetti koostuu yrityksen arvoista, käytännöstä ja kulttuurista. Käytännössä voidaan ajatella esimiehen olevan peili, josta työntekijä itseään ja yritystä katselee.

Yrityksellä tulee olla selkeät linjaukset siihen, että millaisia esimiehiä se valitsee. Yrityksen tulee myös valmentaa esimiehensä hyvin, koska hyvä esimies pystyy omalla osaamisella ja viestimisellään vaikuttamaan työntekijöihin ja heidän sitoutumiseen yritykseen. Yhtenäinen linjaus esimiesten vaatimusten suhteen antaa yritykselle mahdollisuuden myös tarkkailla esimiesten kasvamista ja kehittymistä. Tällä mahdollistetaan yksittäisen esimiehen seuraamista ja kehittymistä myös suurempia rooleja yrityksen sisällä ajatellen. (Valvisto 2005, 82–83.)

Esimehellä on suuri vastuu rekrytointiprosessissa, joten esimiehen jatkuva valmennus ja kouluttaminen ovat yrityksellä tärkeä osa-alue, kuten myös muiden työntekijöiden koulutus. Yrityksen johdon tulee myös seurata esimiehensä työskentelyä ja onnistumista, koska tämä antaa myös suoria vastauksia siihen, että onko valmennus ja koulutus hyvin organisoitua ja palkitsevia. Esimiehen on tärkeää käydä näitä asioita yrityksen ylimmän johdon kanssa läpi, jotta koko organisaatiossa saavutetaan esimiesten

rekrytoinnissa ja oikeanlaisessa koulutuksessa haluttu taso. Valviston mukaan nyky-päivänä yritykset panostavat aivan liian vähän esimiestensä kouluttamiseen ja valmennukseen. (Valvisto 2005, 82–83.)

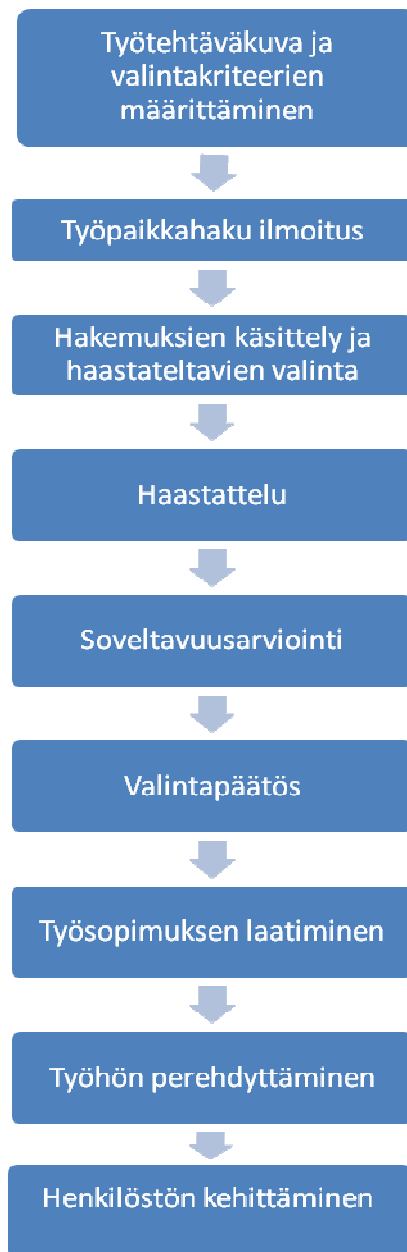
Kuten mainitsin äsken, esimiesten rooli on rekrytoinnista suuri. Heidän saamallaan valmennuksella on suoraan merkitystä onnistuneen rekrytoinnin suhteen. Esimies on vastuussa rekrytoinnissa, mutta myös työntekijän sitouttamisessa. Hyvän esimiehen tulee tunnistaa haettavaan työntehtävään tarvittavat ominaisuudet, joten hän osaa myös etsiä ja vaatia näitä ominaisuuksia työnhakijalta rekrytointiprosessissa. Tällä tavoin yritys on lähempänä onnistunutta rekrytointia.

## **2.2 Rekrytoinnin prosessi**

Rekrytoinnilla tarkoitetaan ulkoisen henkilöstön ja sen voimavarojen hankintaa sekä yrityksen sisäisten resurssien kohdentamista ja kehittämistä. Rekrytointia voidaan ajatella ikään kuin projektina, johon kuuluu suunnittelu-, aloitus-, toteutus-, päätöksenteko- ja seurantavaiheet. Rekrytointiprosessi on henkilöstötarpeen suunnittelua, hakumenettelyn ja – kanavan valintaa, hakijoiden välistä vertailua, työntekijöiden valintaa, päätöksentekoa sekä laillisuusvalvontaa. (Österberg 2005, 70–72.)

Kuvio 6 esittää kokonaisuudessa rekrytointiprosessin vaiheet. Onnistuneen rekrytoinnin kannalta on tärkeää, että jokainen esitetyistä vaiheista toteutetaan hyvin. Ennen kuin koko rekrytointiprosessi aloitetaan, yrityksen on tärkeää hahmottaa oma tilanteensa, ja tulevaisuutensa näkymät ja tilanteet. On tärkeää tunnistaa oikea henkilöstötarve, jotta työntekijöille voidaan taata töiden jatkuvuus tulevaisuudessakin. Rekrytointiprosessi ei pääty työntekijän valitsemiseen, yritykselle jatkuvan kehityksen kannalta on tärkeää tehdä päätöksiä pitkäjänteisesti sekä laaja-alaisesti hahmotettuna. (Honkaniemi ym. 2006, 15–21.)

Yritykselle rekrytointi voi tarjota myös hyvän mahdollisuuden saada uutta osaamista, tietoa ja taitoa, asioita, joita ei yrityksellä välttämättä ole ollut siihen asti tarjolla omassa henkilöstössään. Tämän takia onkin hyvin tärkeää, että yritykset osaavat käsitellä työntekijöitä yksilöinä, eikä massatuotteena. Tätä kautta voidaan saada uuden työntekijän piilevää osaamista ja potentiaalia esille.



**KUVIO 6. Rekrytointiprosessin vaiheet (Österberg 2005, 70–72)**

Kaikki ei kuitenkaan aina suju rekrytointiprosessissakaan toivotulla tavalla, vaan yrityksille tulee ns. virherekrytointeja. On siis tärkeää, että rekrytointiprosessi on kokonaisuudessa hyvin suunniteltu, ja se viedään läpi huolellisesti ja kiirehtimättä. Uuden työvoiman perehdyttäminen ja kouluttaminen on yritykselle kallista, joten hyvällä rekrytointiprosessilla voidaan pienentää reilusti sitä mahdollisuutta, että siihen valitaisiin vääriä henkilöitä. Kokonaisuudessa voidaan katsoa koko rekrytointiprosessin onnistuneen, kun yritys saa itselleen henkilön, joka tuo sen työpanoksen jota yritys tarvitsee ja hänellä on oma paikkansa yrityksen työyhteisössä.

### 2.2.1 Rekryointitarve

Rekryoinnissa epäonnistumisen suurin syy on se, että yrityksellä on epäselvät selvitykset ja käsitykset todellisesta rekryointitarpeesta. Yrityksellä on oltava selvä käsitys siitä, mitä ominaisuuksia ja taitoja se hakee rekryoitavalta. Tämän osion onnistumisessa vältetään pettymykset niin rekrytoijan kuin rekrytoitavankin suhteen. Tällä tarkoitetaan sitä, ettei yritys vahingossa lupaa liikaa rekryoinnissa, ja rekrytoitava joutuisi pettymään. (Österberg 2005, 85.)

Rekryointitarpeeseen ja sen hahmottamiseen vaikuttaa olennaisesti se, että minkä tyyppinen rekryointiprosessi on kyseessä. Rekryointiprosessit voidaan jakaa kahteen päätyyppiin: paikkausrekryointi sekä resurssirekryointi. Paikkausrekryoinnilla tarkoitetaan sitä, että paikataan edellisen työntekijän jättämä tyhjä aukko. Resurssirekryoinnissa yritykseen haetaan uutta osaamista, jota sillä ei vielä ole tai sen osajia on liian vähän. (Vaahtio 2005, 32.)

Muutostilanteissa yrityksen täytyy tarkasti miettiä todellista rekryointitarvetta. Myös liian usein yritykset tekevät myös sen, että vanhan työntekijän jättämättä aukko täytetään samankaltaisella työntekijällä, eikä uutta osaamista silloin saada lisää yritykseen. Yrityksen kannattaisi miettiä ja harkita tarkasti tällaisissa tilanteissa vaihtoehtoa, jossa etsittäisiin sillekin paikalle tekijää, joka saisi tuotua myös jotain uutta yrityksen sisälle. Liian usein vieläkin yritykset kuitenkin sortuvat vain korvaamaan vanhan työntekijän samankaltaisella, ja näin ollen jäädyään vielä samalle noidankehille. (Honkaniemi ym. 2007, 17–19.)

### 2.2.2 Mistä rekryoidaan uusi työntekijä?

Kun yritys on saanut määriteltyä rekryointitarpeen ja tehtävänkuvan, sen tulee selvittää, että tarvitseeko se ulkoista rekryointia vai riittääkö sisäinen rekryointi. Ulkoisella rekryoinnilla tarkoitetaan sitä, että rekrytoitavat tulevat yrityksen ulkopuolelta. Sisäinen rekryointi on sen vastakohta eli yritys rekrytoi jo yrityksessä entuudestaan olevista työntekijöistä henkilön uusiin tehtäviin.

Uutta henkilöä haettaessa yrityksen tulee käsitellä asiaa mahdollisimman laajasta näkökulmasta. Nykyisin laissakin on määritelty, että työnhakijoita on kohdeltava tasa-

arvoisesti riippumatta sukupuolesta, uskonnosta tai ihonväristä. Erilaiset ihmiset täydentävät toisiaan ja voivat tuoda yritykselle lisäarvoa ja positiivista huomiota varsinkin, kun nämä asiat ovat paljolti otsikoissa nykypäivänä.

### SISÄINEN REKRYTOINTI

### ULKOINEN REKRYTOINTI

|               |  |   |
|---------------|--|---|
| <b>EDUT</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Edullisempaa</li> <li>- Nopeampaa</li> <li>- Tuttu yritys ja sen toimintatavat</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Uutta osaamista ja tietotaitoa</li> <li>- Uuden osaamisen ja tiedontaidon tuoma vaikutus yrityksen toimintatapoihin</li> </ul> |
| <b>HAITAT</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ei poista rekryointitarvetta</li> <li>- Jännitteet työyhteisössä</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hitaampaa ja kalliimpaa</li> <li>- Mahdollinen sopimattomuus työyhteisöön</li> </ul>   |

### KUVIO 7. Ulkoisen- ja sisäisen rekrytoinnin erot (Markkanen 2005, 63)

Ulkoisen ja sisäisen rekrytoinnin välillä on mietittävä niiden etuja ja haittoja, joita on esitetty kuviossa 7. Sisäisessä rekrytoinnissa etuja ovat ne, että työntekijä tuntee jo yrityksen ja sen toimintatavat, lisäksi se on myös melko varmasti yritykselle edullisempi ja nopeampi vaihtoehto. Yrityksen sisällä suoritettavassa rekrytoinnissa on myös vaara siinä, että jos uusi tehtävä kiinnostaa monia, niin se voi aiheuttaa työpaikan sisällä negatiivisia jännitteitä ja kateellisuutta, ja kaikki tällaiset asiat vaikuttavat työpaikan hyvinvointiin. Itse rekryointiprosessin tulee olla täysin samankaltainen, ei ole väliä onko kyse ulkoisesta vai sisäisestä rekrytoinnista. (Markkanen 2005, 63.)

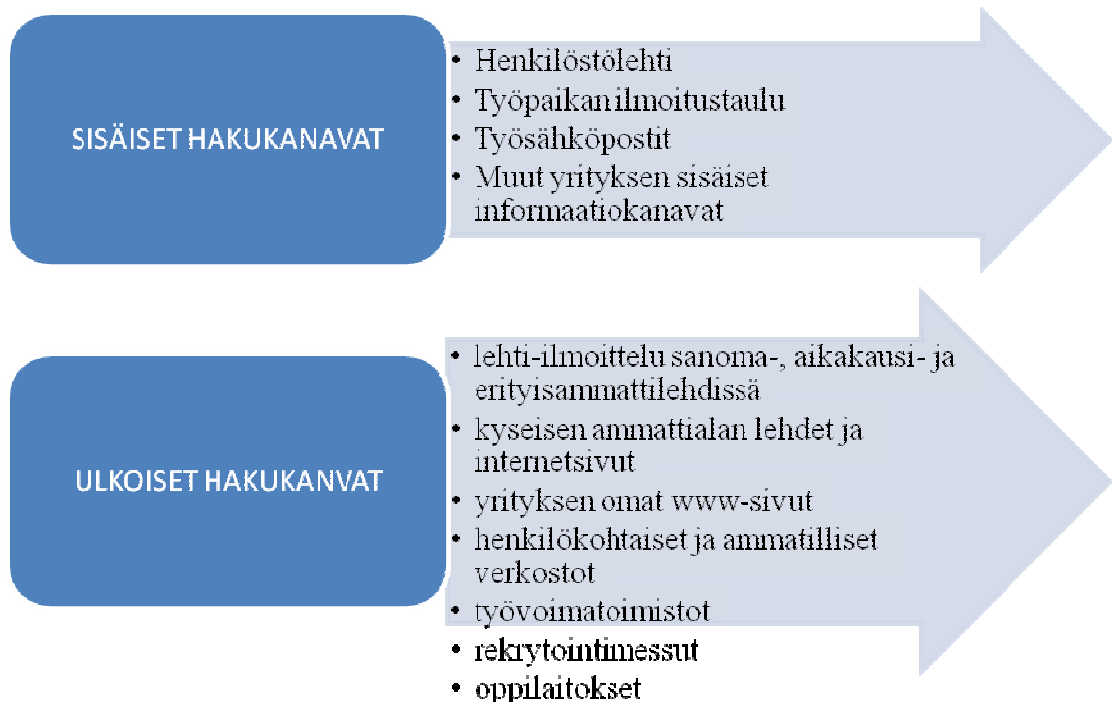
Ulkoisen rekrytointi on yritykselle järkevintä, kun sillä on tarkoitus kasvaa ja kasvattaa henkilöstön osaamista. Jos rekrytointi tapahtuu yrityksen sisällä, se ei poista rekryointitarvetta, koska uusiin tehtäviin siirtyvä jättää työtehtävänsä. Toisaalta se voi olla yritykselle helpommin täytettävä, joten siihen rekrytoitavalta ei välttämättä vaadita niin paljoa. Ulkoisen rekrytointi aiheuttaa myös riskin, että uusi työntekijä voi hämmäntää yrityksen henkilökemian ja ilmapiiriä, eikä näin ollen välttämättä sovi työyhteisöön, vaikka tehtävän kannalta erittäin pätevä olisikin. (Koivisto 2004, 49–50.)

### 2.2.3 Rekrytoinnissa käytettävän hakukanavan valinta

Haku- eli rekrytointikanavat tarkoittavat niitä asioita ja välineitä, joilla yritys kerää sopivan hakijajoukon. Rekrytointikanavan valintaan vaikuttaa paljon toimiala, jolla yritys työskentelee ja yrityksen koko. Tärkeää henkilöstöhankintaprosessissa on se, että sopivat työnantajat ja –tekijät saadaan kohtaamaan toisensa. (Vaahtio 2005, 39–41)

Hakukanavat voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: sisäisiin ja ulkoisiin hakukanaviin. Sisäisellä hakukanavalla tarkoitetaan sellaisia hakukanavaa, jota yritys käyttää yrityksen sisällä toimivia informaatiokanavia. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen oma ilmoitustaulu, henkilöstölehti tai työsähköposti. Sisäinen hakukanava tukee myös henkilöstön urasuunnittelua ja kehitystä yrityksen sisällä. (Viitala 2005, 240–244.)

Ulkoisia hakukanavia on puolestaan kaikki julkisen median kanavat, kuten sanomalehdet, Internet ja ilmoitustaulut. Yritys voi halutessaan viedä oma-aloitteisesti koko rekrytointiprosessin loppuun asti itse tai hankkia prosessin ulkopuolisilta asiantuntijoilta. Tämän valinta riippuu pitkälti haettavasta tehtävästä, aikataulusta sekä budjetista. Kuten kuvioista 8 voidaan nähdä ulkoisia hakukanavia on paljon enemmän kuin sisäisiä, ja luonnollisesti niiden kautta tavoitetaan enemmän ihmisiä.



**KUVIO 8. Sisäiset ja ulkoiset hakukanavat (Viitala 2005, 240–244)**

Työministeriö on tehnyt vuonna 2003 selvityksen, jonka mukaan yrityksen käyttivät suoria kontakteja 66 % työntekijöihin. Osa heistä oli yrityksen vanhoja työntekijöitä, jonka yritys tuntee entuudestaan sekä työntekijä tuntee yrityksen, mikä on suuri etu muihin hakijoiden nähden. Etsinnän tulokset jäävät kuitenkin usein laihoiksi, varsinkin mitä pidempi aika vanhan työntekijän työskentelystä yrityksessä on, sillä heillä oli todennäköisesti jo uusi työpaikka. (Vaahtio 2007, 40–41.)

Nykypäivänä on myös tullut uusia rekrytointikanavia, jotka muuttuvat koko ajan suosittummiksi. Tällaisia ovat esimerkiksi alumnitoiminta, jossa yrityksestä lähteville työntekijöille on luotu rekisteri, johon he voivat halutessaan jättää tietonsa ylös, ja heihin saa olla yhteydessä tulevaisuudessa sen toivossa, että he palaisivat takaisin yritykseen. Suomessa tämä on melko tuore käytäntö, mutta ulkomailla esimerkiksi Yhdysvalloissa tätä on käytetty jo vuosikymmeniä. Yritykset ovat myös alkaneet käyttämään kaverivinkkaus-rekrytointikanavaa hyödykseen, ja se on muuttunut entistään suosittumaksi koko ajan. Tässä maksetaan rekrytointipalkkio sille, joka suosittelee yritykselle uutta potentiaalista ja kyvykästä työntekijää. (Pulkinen 2008.)

#### **2.2.4 Rekrytointi-ilmoitus**

Yrityksien menestys on aina perustunut osaavaan ja ammattitaitoiseen henkilöstöön, joten sen on onnistuttava houkuttelemaan sellaiset työntekijät itselleen. Työpaikkailmoitus on yrityksen käyntikortti, kun se lähtee rekrytoimaan uutta henkilöstöä varsinkin ulkoisia hakukanavia pitkin. Tehokkaalla työpaikkailmoituksella pystytään vaikuttamaan työnhakijoihin, sekä vaikuttamaan ihmisten mielikuvaan yrityksestä. Tämän takia sen eteen tulee nähdä vaivaa ja siihen on panostettava. Tämä myös voi herättää työnhakijoiden kiinnostuksen yritystä kohtaan. (Työpaikkailmoittajan opas 2008.)

Hakukanavasta riippumatta työpaikkailmoitus tulee laatia niin, että se tavoittaa halutun ryhmän, jota sillä tavoitellaan. Työpaikkailmoitukseen tulisikin siksi laittaa sellaisia asioita, jotka ovat olennaisia tehtävän kannalta. On turha listata järjetön määrä haluttuja ominaisuuksia ja vaatimuksia, jotka ovat epäolennaisia tehtävän suorittamisen kannalta. Se, että tämä karkottaa realistisesti potentiaalisia työnhakijoita pois, niin se saattaa myös aiheuttaa, että tehtävää hakee vääränlaisia työntekijöitä epätodellisten luulojen kanssa. (Vaahtio 2007, 129–135; Honkaniemi ym. 2007, 45–46.)

Todellinen ja aidosti tarpeellinen ja vaadittava informaatio työpaikkailmoituksessa varmistaa sen, että se tavoittaa halutun kohderyhmän. Muutamat perusasiat tulee kuitenkin aina löytyä hyvästä työpaikkailmoituksesta tehtävästä riippumatta; kuvaus yrityksestä ja sen historiasta, koko, yrityksen tulevaisuuden näkymät, yrityksen sijainti ja mitä organisaatio tarjoaa. Sen jälkeen voidaan alkaa keskittymään haettuun tehtävään, josta tulee siis löytyä seuraavia asioita; tehtävän nimike, työsopimuksen pituus, tehtävän vastuualueet, pakolliset ominaisuudet jota tehtävän onnistunut suorittaminen vähintäänkin edellyttää ja mahdolliset lisätoiveet. Työpaikkailmoituksen loppuosa voi hyvinkin koostua siitä, että mihin määräaikaan mennessä hakemukset tulee osoittaa ja mille. (Vaahtio 2007, 129–135; Österberg 2006, 72–75.)

### **3 HENKILÖSTÖN SITOUTTAMINEN**

Ammattitaitoinen ja taitava henkilöstö on yritykselle sen tärkein voimavara, joka tekee yrityksestä sen mitä se on. Tämän takia yritykselle on tärkeää saada pidettyä tällaiset työntekijät itsellään, ja saada heidät sitoutumaan yritykseen mahdollisimman pitkäksi aikaan. Hyvä työntekijä on yritykselle taloudellisesti tärkeä, hän tuo rahaa yritykseen omalla osaamisellaan. Varsinkin mitä haastavimmista tehtävistä on kyse, on tällaisten työntekijöiden sitouttaminen yritykseen erittäin tärkeää. Taitavan työntekijä lähtö tarkoittaa yrityksellä menetettyä rahaa taulukon 1 mukaisesti, ja lisäkustannuksia sen suhteen, että heidän täytyy korvata työntekijä uudella ja kouluttaa mahdollisesti tehtävään. Mitä suuremmasta vastuualueesta ja tehtävän roolista on kyse, sitä suuremmista rahallisista menetyksistä puhutaan.

Toimialasta ja henkilöstöstä riippuen hyvän työntekijän menettäminen voi tarkoittaa myös asiakkaiden menettämistä hänen mukanaan. Nykypäivänä koko ajan kiristyvää kilpailu markkinoilla korostaa näinä taloudellisesti haastavina aikoina tällaisten työntekijöiden ja heidän sitouttamisen merkitystä. Tämän takia yritykset pitävät sitouttamista yhtenä haasteellisimmista tehtävistä tulevaisuudessa. (Lampikoski 2005, 25–26, 30.)



**TAULUKKO 1. Vaihtuvuuden aiheuttamat kustannukset (Hakonen A., Hakonen N. ym. 2005, 61)**

| <b>Vaihtuvuuden kustannustekijät</b>                  | <b>Työntekijää kohden (euroa)</b> | <b>Toimihenkilöä kohden (euroa)</b> |
|---|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Hallinnon työaika                                     | 400                               | 400                                 |
| Työ- ja linjajohdon työaika                           | 200                               | 300                                 |
| Haastattelut ja valinta                               | 1000                              | 1500                                |
| Uuden henkilön perehdyttäminen                        | 2400                              | 18000                               |
| Työnopastus   | 2400                              | 8000                                |
| Tuottavuuden menetys perehdyttämis- ja koulutusaikana | 2500                              | 5700                                |
| <b>Yhteensä</b>                                       | <b>8900</b>                       | <b>33900</b>                        |

Henkilöstön sitoutuneisuutta työorganisaatioon voidaan lähteä jo ajattelemaan sitä kautta, että kuinka paljon yrityksessä on panostettu työntekijöidensä sitouttamiseen. Tarkoituksen mukainen panostaminen työntekijöiden sitouttamiseen työhön ja työorganisaatioon näkyvät täysin suorina tuloksina yritykselle työntekijöiden työurien pituuksissa ja työtulosten laadukkuutena.

### **3.1 Sitouttamisen merkitys**

Työntekijöiden sitouttamiseen yritykseen ja siinä onnistuminen merkitsevät yritykselle paljon. Yritykset säästävät suoraa rahaa saadessaan pitää osaavaa henkilöstöään itsellään töissä, eivätkä joudu tuhlaamaan resursseja rekrytointeihin ja koulutuksiin. Myös vanha sananlasku ”tyytyväinen työntekijä on tuottava työntekijä” pitää varsin useasti paikkansa. Työntekijöiden sitoutuessa työorganisaatioon on saatu suoria tuloksia esimerkiksi sairauslomapäivien vähentymisenä ja työurien pituuksina yrityksessä. On tärkeää saada luotua työntekijällä olotila, jossa hän itse tuntee olevansa tärkeä osa yritystä ja kuuluvansa työyhteisöön. Tärkeä osatekijä sitouttamisessa on yrityksen johtajien toiminta, joka heijastuu suoraan alaisiin. Onnistuneessa rekrytoinnissa näihin tehtäviin on onnistuttu saamaan sellaisia tekijöitä, jotka osaavat suhteosaamisen muiden työorganisaatioon kuuluvien kanssa.

Nykypäivänä yritykset ovat entistä röyhkeämmin alkaneet kilpailemaan osaavista työntekijöistä ja yrittävät kaapata heitä toisista yrityksistä. Tämä trendi tulee vielä vahvistumaan ja voimistumaan tulevaisuudessa, kun Suomessa alkaa paljon keskusteltu suurten ikäryhmien eläkkeelle siirtyminen. Työpaikkoja tulee syntymään enemmän kuin osaavaa väkeä valmistuu kouluista, varsinkin mitä haastavimmista tehtävistä tulee olemaan kyse, näihin tehtäviin tullaan kynsin ja hampain etsimään osaavat tekijät, vaikka toiselta työnantajalta.

Tässä vaiheessa on arvokasta yritykselle omata sitoutunutta henkilöstä, joilla on syntynyt työorganisaatiota kohden siteitä ja lojaalisuutta, tämä voi nousta monelle kynnyksysymyksi lähteä vaihtamaan yritystä. Työntekijät tuntevat itsensä tärkeäksi osaksi yritystä ja mikä tärkeintä, heillä on hyvä olla yrityksessä ja he tuntevat tekevänsä tärkeää työtä josta heitä arvostetaan. Nämä seikat ovat tärkeitä asioita, kun työntekijä valitsee työnantajaansa. (Jokivuori 2002, 9-10; Lampikoski 2005, 45–48.)

Tästä kaikesta edellä mainitusta pystytään selvästi luomaan ajatus, että tärkein syy työntekijöiden sitoutumisesta työorganisaatioon löytyy tunnepuolelta. Työntekijät haluavat kuuluvansa johonkin tärkeään, ja uskoa yhdessä tekemiseen ja menestymiseen, he haluavat olla yhdessä rakentamassa menestystarinaa ja olla osa sitä. He haluavat arvostusta heidän tekemälleen työnteolle. On sanomattakin selvää, että työstä maksettava korvaus eli palkka vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen yrityksessä, mutta siihen on paljon helpompi vaikuttaa kuin työntekijän tunnepuolen asioihin. Ensiarvoisen tärkeää on löytää se piste, jossa työnantaja pystyy omien resurssien mukaan tarjoamaan sellaiset olosuhteet työntekijälle, että hän löytää aidon motivaation ja halun kuulua työorganisaatioon.

### **3.2 Sitouttamisen haasteet**

Työpaikoilla ja aloilla, joissa työtehtävät ovat sellaisia, että työpaikan tehtäviä pystyy tekemään valtaosa työntekijöistä, voi yrityksen sitouttamispolitiikka olla mitäänsanomattomalla tasolla. Vaikka työntekijät tekisivät tärkeää työtä, mutta he ovat helposti korvattavissa uusilla työntekijöillä eivät yritykset välttämättä halua panostaa suuremmin työntekijöidensä sitouttamiseen, valitettavasti. Kaikesta huolimatta sitouttamisen tärkeyttä alasta tai työtehtävistä huolimatta ei pidä väheksyä.

Tällaiset työtehtävät ovat useasti tuotantolaitoksissa ja tehdastyössä, jossa itse työn tekevät kone- ja automaatiojärjestelmät, työntekijän tehtävä on lähinnä varmistaa ja seurata, että koneet hoitavat hommansa. Työntekijän poistuessa työorganisaatiossa hänet on helppo korvata uudella työntekijällä, koska sen suurempia vaatimuksia työtehtäviin ei saata olla, joten työntekijämarkkinat tarjoavat runsaasti potentiaalisia työntekijöitä.

Mitä enemmän työtehtävät vaativat osaamista ja ominaisuuksia, sitä tärkeämpää on saada näissä tehtävissä työskentelevät sitoutumaan työorganisaatioon. Erilaiset asiantuntijatehtävät ja organisaatiot vaativat tietyiltä aloilta runsaasti tietotaitoa, osaamista ja asiantuntevuutta. Tällaisia henkilöitä, jotka omaavat nämä asiat, on ensiarvoisen tärkeää saada yritykseen ja saada sitoutettua heidät. Tällaisissa tapauksissa tulokset ovat hyviä, kun työorganisaatio on saanut heidät sitoutettua onnistuneesti yrityksen strategiaan ja tulevaisuuden tavoitteisiin. (Kasvio 1994, 66–69.)

### **3.3 Työorganisaation sitouttamisstrategia**

Yritykset ovat alkaneet panostamaan entistä enemmän työntekijöiden sitouttamiseen. Ne ovat joutuneet miettimään ja suunnittelemaan, että millä tavoin, keinoin ja avuin he saisivat työntekijänsä sitoutumaan yritykseen. Tätä kutsutaan sitouttamisstrategiaksi, joka on osa jo aikaisemmin tässä opinnäytetyössä mainittua henkilöstöstrategiaa. Mitä suuremmassa roolissa työntekijät ovat yrityksessä, sitä tarkemmin ja enemmän on yrityksen panostettava heidän sitouttamiseen.

Työvälineitä ja keinoja tähän on monia. Yritykset ovatkin alkaneet käyttämään erittäin laajasti näitä. Yritykset voivat esimerkiksi tarjota henkilöstölle erilaisia palkitsemisjärjestelmiä, henkilöstöetuja ja työolosuhteisiin panostamista. Keinoja on paljon ja jokaisen yrityksen on luotava itselleen omiin resursseihin ja työorganisaatioon parhaiten sopivat keinot. Nämä edut koostuvat pääsääntöisesti aineellisista ja aineettomista eduista. Monille työntekijöille tärkeintä on palkitsemisjärjestelmä, raha on kiinnostanut aina suurinta osaa ihmisistä. Työntekijät haluavatkin usein töihin yrityksiin, jotka pystyvät tarjoamaan kilpailukykyisen palkan muuhun markkinaan verrattaessa. Kilpailukykyisen palkan maksaminen tuo yritykselle sen edun, ettei henkilöstö lähde vaihtamaan työnantajaa rahan takia. Oikean sitouttamisstrategian löytyminen on tärkeää, koska tämä vahvistaa henkilöstön halua sitoutua vahvemmin työorganisaatioon. Lam-

pikosken mukaan on myös todettu, että pelkkä tieto henkilöstön keskuudessa yrityksen panostamisesta sitouttamisohjelmasta lisää sitoutuneisuutta työorganisaatiossa. (Lampikoski 2005, 161–165.)

### **3.3.1 Työsopimukset**

Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttaa erittäin paljon se, minkälaisen työsopimuksen työnantaja tarjoaa heille. Työntekijöille onkin ensisijaisen tärkeää saada pitkäaikaisia työsopimuksia ja turvallisuuden tunnetta siitä, että yrityksellä on positiiviset tulevaisuuden näkymät. Tämä tieto vaikuttaa monilla käytännön arkielämään, esimerkiksi asuntojen ostamisen ja asettumisen suhteen.

Työnantajan näkökulmasta he pystyvät itse päättämään sen, kuinka sitoutunutta henkilöstöä se halutaan rekrytoida yritykseen. Määräaikaisia työsopimuksia tehdään usein silloin, kun ei ole varmuutta henkilöstön pitempi aikaisesta tarpeesta. Erilaiset projektit ovat usein tällaisia ja ne ovat kestoltaan sen verran lyhytaikaisia, ettei ole järkevää sitouttaa henkilöstä pidemmäksi aikaa. Tämä antaa molemmiin puolin selvät pelisäännöt työntekijälle ja työnantajalle. Työsopimuslaissa on kuitenkin määrätty, ettei yritys saa jatkuvasti tarjota samalle työntekijälle pelkkiä määräaikaisia työsopimuksia, jos työvoiman tarve on jatkuvaa.

Vakinaisen työsopimuksen tarjoaminen työntekijälle on yritykselle parhain sitouttamiskeino. Työntekijöille tämä onkin useasti paras vaihtoehto, joka myös saa heidät sitoutumaan yritykseen. Juuri koulusta valmistuneille ja nuorille vakinainen työsuhde on erittäin tärkeää, sillä heillä ei yleensä ole työkokemusta ja osaamista. Tämä on myös työnantajille hyvä vaihtoehto sitouttaa nuori työntekijä yritykseen tarjoamalla tälle mahdollisuutta työskennellä ja kerätä tietotaitoa.

### **3.3.2 Urapolku työorganisaatiossa**

Valtaosalle työntekijöistä on tärkeää, että heillä on mahdollisuus kehittyessään edetä urapolullaan eteenpäin. Ihmiset motivoituvat parhaiten, kun heillä on päämääriä ja odotuksia. Työnantajalle on myös helppo tapa saada motivoitua työntekijöitä tarjoamalla heille mahdollisuuksia kouluttautua tai siirtyä uusiin tehtäviin. Tämä vaikuttaa myös työntekijän työn tekemisen mielekkyyteen, ettei tarvitse 40 vuotta tehdä samaa

työtä. Mitä pidempiä tulevaisuuden urakehitysmahdollisuuksia yrityksessä on, sitä pitemmäksi aikaa sen on helpompi motivoida ja sitouttaa henkilöstöään. (Hakonen A., Hakonen N., ym. 2005, 255–260.)

Ihmiset ovat myös erilaisia. Kaikkia eivät kiinnosta uudet haasteet ja vastuun kasvataminen. Jokaisella henkilöllä ovat elämäntilanteet ja luonteet erilaisia, joten osa voi tietoisesti vältellä uusia muutoksia ja vastuunottamista, koska eivät välttämättä ole henkisesti valmiita siihen taikka halukkaita muutokselle. He voivat olla erittäin motivoituneita jo nykyisessä tehtävässään ja sen tuomissa haasteissa. Sen takia työnantajan on hyvä käydä työntekijöidensä kanssa henkilökohtaisia kehityskeskusteluja, jotta molemmat osapuolet ovat hyvin perillä yhteisistä tulevaisuuden tavoitteista.

Työntekijät kokevat tärkeäksi työnantajan luomat mahdollisuudet kouluttautumiselle ja kehittymiselle urapolulla. Monet suuret yritykset, joilla on riittävästi resursseja järjestävätkin yrityksen sisällä koulutusohjelmia tai vaihtoehtoisesti käyttävät ulkopuolia tahoja sen järjestämiseen. Myös suosittu tapa kouluttaa uusia työntekijöitä yritykselle ovat oppisopimukset, joilla saadaan uusi ammattitaitoinen työntekijä yritykseen työntekijän valmistuttua koulutuksesta, nämä koulutukset kestävät yleensä 2-3 vuotta.

Nykypäivänä työpaikan sisäiset koulutukset ovat tärkeitä, koska teknologian ja yritysten kehittyessä on tärkeää taata oman työnorganisaation ammattimaisuus ja näin taata työn laatu. Yritykset voivat järjestää koulutuksia eri tavoin. Suosittuja ovat esimerkiksi erilaiset konferenssit ja seminaarit. Myös erilaiset harjoittelujaksot ovat suosittuja koulutusmuotoja valittaessa. (Hakonen A., Hakonen N., ym. 2005, 260–261)

### **3.4 Esimiehen vaikutus sitoutuneisuuteen**

Esimiehen vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen pidetään merkittävänä. Kuten aikaisemmin on tullut esille, niin esimies on se, josta heijastuvat yrityksen arvot, identiteetti ja yrityksen kulttuuri. Hänen ammattimaisuutensa heijastuu suoraan työntekijöiden mielikuviin yrityksestä, ja kaikki tämä vaikuttaa heidän omaan suhtautumiseen yritystä kohtaan.

Esimiehen vastuulla on löytää työorganisaatioon oikeat henkilöt, jotta saadaan toimiva kokonaisuus. Tähän tarvitaan esimieheltä pelisilmää ja ammattitaitoa, ja yritysten tu-

lee kiinnittää tähän huomiota esimieskoulutuksissaan. Esimiehen omalla esimerkillisellä työskentelyllä on suuri vaikutus hänen alaisensa työmotivaatioon ja ammattimaisuutensa. (Viitala 2004, 323–324.)

Työntekijöiden kannalta esimiehen antama perehdytys työhön ja yritykseen on tärkeää, jotta he löytävät oman paikkansa työorganisaatiossa ja omaksuvat annetut työtehtävät. On tärkeää, että esimiehen teot ja sanomiset eivät ole ristiriidassa keskenään, jottei työorganisaatiossa synny epävarmuutta, joka alentaa työntekijöiden tuottavuutta. Avoimuus on yrityksen sisällä tärkeää, ja näin ollen työntekijöiden on helpompi luottaa esimiehiin. (Hagemann 1991, 51.)

### **3.5 Sitoutuneisuuden mittaaminen**

Yrityksen on erittäin tärkeää olla selvillä henkilöstönsä sitoutuneisuudesta. Suuri vaihtuvuus henkilöstössä aiheuttaa yrityksellä paljon lisäkustannuksia ja työtä. Lampikosken mukaan keskimäärin jokaisen lähteneen työntekijän kustannukset ovat yritykselle kaksi kertaa hänen vuosipalkkansa verran. (Lampikoski 2005, 135–136.)

Ulkomailla sitoutuneisuutta on tutkittu paljon pidemmän aikaan kuin Suomessa, joten Suomessa henkilöstön sitouttamiseen ja sen tutkimiseen on herätty vasta viime vuosikymmenten aikana. Yrityksen on panostettava sitouttamisen tutkimiseen ja mittaamiseen, ja tulosten mukaan alkaa tehdä mahdollisia muutoksia sitouttamisstrategiaan. Ennen sitoutuneisuuden mittaamista yrityksen täytyy itse tietää, mitä asioita se haluaa selvillä henkilöstön sitoutuneisuudesta, ja onko yritys valmis tekemään muutoksia mahdollisesti sen sitouttamisstrategiassa.

Tutkimusmenetelmiä sitoutuneisuuden mittaamiseen on oikeastaan kaksi, kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisella tutkimusmenetelmällä saadaan määrällisiä eli laskennallisia tuloksia, ja kvalitatiivisella laadullisia. Asioita, joita yrityksen kannattaa mitata, ovat esimerkiksi sairauslomapäivien määrät, rekrytointien määrät, katkenneiden työsuhteiden määrät sekä työtehokkuus. Näitä tutkimuksia yrityksen kannattaa tehdä tasaisin väliajoin, jotta se pystyy seuraamaan mahdolliset muutokset, ja lisäksi se on ainut keino saada luotettavia tuloksia. (Lampikoski 2005, 122–130.)

### 3.6 Henkilöstön vaihtuvuus ja sen syyt

Työntekijöiden sitoutumiseen ja vaihtuvuuteen yritys pystyy vaikuttamaan todella paljon, mutta täysin kokonaan se ei pysty sitä estämään. Tämä on täysin luonnollista työmarkkinoilla, eivätkä yrityksen suuretkaan panostukset työorganisaation sitouttamiseen tule tätä kokonaan estämään. Tapauksissa, joissa työntekijä purkaa työsuhteen, ei siihen ole välttämättä ole syy yrityksessä tai sen sitouttamisessa. Yleensä tällaisissa tapauksissa syitä työntekijän lähtöön voi olla monia, esimerkiksi henkilökohtaiset syyt, sairaudet, eläkkeelle jääminen tai vaikkapa muutto toiselle paikkakunnalle. Nämä tapaukset ovat sellaisia, ettei yritys pysty omalla tekemisellään vaikuttamaan irtisanoutumiseen, eikä sen näin ollen tarvitse ryhtyä tutkimaan sitouttamisstrategiaansa.

Nykypäivänä työmarkkinoilla on nähtävissä trendi, jossa työntekijät vaihtavat työpaikkaansa useammin kuin ennen. Pulkkinen mukaan työpaikkaa vaihtavat herkimmin nuoret työntekijät, ja usein siihen on syynä se, ettei työpaikka vastaa odotuksia. Myös koulutusasteella on Pulkkinen mukaan merkitystä vaihtuvuuteen, ja mitä korkeammin koulutettu työntekijä on, sitä herkemmin hän vaihtaa työpaikkaansa. Nuoret työntekijät myös pettyvät useasti, kun eivät saavuta heti esimiestason työtehtäviä. (Pulkinen 2008.)

Myös yrityksen sisäiset ongelmat muualla kuin sitouttamiset ovat usein työntekijöiden irtisanoutumisen syynä. Yrityksen sisällä työorganisaatiossa voi olla huono ilmapiiri, mikä saa monet työntekijöistä ahdistuneiksi, ja esimerkiksi työpaikalla tapahtuvasta kiusaamisesta saa lukea usein julkisen median tiedotusvälineiden kautta. Perinteisimpiä syitä työpaikan vaihtoon ovat palkka taikka paremmat mahdollisuudet kehittyä uralla muissa työpaikoissa. (Pulkinen 2008.)

## 4 REKRYTOINTI JA SITOUTTAMINEN YRITYS X:SSA

Teoriaosuuden pohjalta laadittiin kyselylomake, joka jaettiin yrityksen jokaiselle markkinointipäällikölle. Kyselylomakkeen avulla selvitettiin markkinointipäälliköiden ajatuksia liittyen rekrytointiin ja sitouttamiseen. Tässä luvussa käydään läpi lyhyesti toimeksiantaja, tutkimusmenetelmät ja tutkimusaineisto.

## 4.1 Case Yritys X

Yritys X on koko Suomessa toimiva yritys, joka on valtakunnallisesti suuri toimija finanssialalla. Yritys työllistää yhteensä noin 230 henkilöä. Yrityksellä on toimipisteitä 20 ympäri Suomea laajan ja yhtenevän verkoston saamiseksi.

Yritys X:n toimiessa finanssialalla on henkilöstön oltava rahoitus- ja vakuutusalan ammattilaisia. Yrityksen markkinointipuolella työskentelee 120 henkilöä, ja tämä opinnäytetyö on rajattu pelkästään käsittelemään markkinointipuolella tapahtuvaa rekrytointia ja sitouttamista.

Tutkimus oli suunnattu pelkästään yrityksen markkinointipäälliköille, joilla jokaisella oli vastuullaan henkilökohtainen markkinointiryhmä eri paikkakunnilla Suomessa. Vastaajia tutkimukseen oli yhteensä seitsemän.

## 4.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyössä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä tarkoitetaan laadullista tutkimusta. Sillä haetaan selvitystä eri asioihin ja sen on tarkoitus tuoda esille enemmän mielipiteitä ja avoimia vastauksia. Toinen vaihtoehto tutkimusmenetelmäksi olisi ollut kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Siihen olisi tarvittu riittävän iso tutkimuskohderyhmä, jotta siitä saaduista tuloksista olisi saanut tarpeeksi luotettavia vastauksia.

Tutkimukseen otti osaa seitsemän markkinointipäällikköä jokaisesta niistä Yritys X:n toimipisteissä, joissa on markkinointipäällikkö. Markkinointipäälliköillä on jokaisella oma tiimi vedettävään eri toimipisteillä ympäri Suomea. He toimivat esimiehinä ainoastaan myynnin assistenteille. Tutkimukseen vastaajia on vain seitsemän, joten mielestäni kvalitatiivinen tutkimus on paras tutkimusmenetelmä käytettäväksi tässä opinnäytetyössä luotettavimman tuloksen saamiseksi.

Kvalitatiiviseen eli laadulliseen tutkimukseen valitaan yleensä pieni joukko vastaajia, joten sen tuloksia ei voida yleistää, ja tässäkin tapauksessa sen avulla tarkastellaan rajattua aihetta. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monia tutkimushaastatte-



lutyyleyjä, kuten strukturoitu-, puolistrukturoitu-, avoin- tai syvähaastattelu. Itse olen käyttänyt pelkästään avoimia kysymyksiä tässä laadullisessa tutkimuksessa. Tutkimus toteutettiin sähköpostin välityksellä jakamalla markkinointipäälliköille kyselylomake, jonka he palauttivat täytettyinä sähköisessä muodossa minulle. Tähän tutkimuksen toteutuksen valintaan vaikutti myös kiireinen aikataulu ja vastaajien sijainti.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan tietyn yrityksen ”osa-alueita”, joten opinnäytetyön empiirinen tutkimus toteutuu case -tutkimuksena. Case – tutkimuksessa lähestytään tiettyä tapausta, tilannetta tai joukko- tapauksia tai tilanteita. Tällaisissa tapauksissa otetaan huomioon yleistyksiset ja toimenpidesuosituksiset yleistyksenä. Case-tutkimuksessa haetaan mahdollisimman luonnollista ja/tai alkuperäisissä olosuhteissa tutkittavaa kohdetta/kohteita. Sellaisessa tilanteesta on kaikista helpoin saada tutkittavan kohteen ominaispiirteiden totuudenmukaista ja systemaattista kuvailua.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida arvioida perinteisillä reliabiliteetillä ja validiteetilla, joten arvioin tutkimuksen luotettavuutta avaamalla tutkimusprosessia ja käsittelemällä sen osa-alueita tarkasti. Myös sen takia kyselylomakkeen vastaukset käsitellään nimettöminä, jotta saataisiin mahdollisimman rehellisiä vastauksia tutkimukseen. (Wikipedia 2012.)

### 4.3 Tutkimusaineisto

Tutkimusmenetelmänä käytettiin siis kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Vastaajien joukko valittiin yhdessä yritys X:n kanssa, kun saimme rajattua opinnäytetyön aiheen pelkästään markkinointipuolelle. Vastaajat ovat siis yrityksen markkinointipäälliköitä, joista jokaisella on oma markkinointiryhmä vedettävänä eri toimipisteissä. Yrityksessä on viime vuosina ollut suurta vaihtuvuutta henkilöstössä markkinoinnin puolella, joten yritys haluaa aidosti kehittää sen rekrytointia ja saada henkilöstöä sitoutettua yritykseen.

Tutkimus tehtiin kyselylomakkeella, joka lähetettiin markkinointipäälliköille samanaikaisesti. Kyselylomakkeen kaikki kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joten jokainen sai ilmaista vastauksensa omin sanoin. Kysymykset ovat kaikissa kyselylomakkeissa samat. Kyselylomakkeen kysymykset oli jäsennetty kolmeen eri aihealueeseen, jotka ovat perustiedot, rekrytointi ja sitouttaminen. Kyselylomakkeet lähetettiin

sähköpostitse 17.4.2013 vastaajille, ja heillä oli kaksi päivää aikaa vastata ja palauttaa lomakkeet elektronisesti täytettyinä. Kyselylomakkeiden vastaukset käsiteltiin nimettömästi ja paljastamatta vastauspäivämääriä vastaajien yksityisyyden suojelemiseksi.

Halusin kerätä perustietoja tutkimukseen, koska halusin tutkia onko esimerkiksi esimiestyön kokemuksen määrällä vaikutusta tämän valitun aihepiirin vastauksiin. Valitsin rekryointi- ja sitouttamisosioon kyselylomakkeessa omasta mielestäni sellaisia kysymyksiä, jotka ovat tärkeitä tutkimuksen ja sen luotettavuuden kannalta. Yhteensä kyselylomakkeessa on 28 avointa kysymystä, mikä on mielestäni riittävä määrä saamaan tarpeeksi laajan tutkimuksen, jonka avulla voidaan esittää aidosti toimivia kehittämis ehdotuksia yritys X:n rekryointi- ja sitouttamisprosesseihin. Kaikki kysymykset valittiin niin, että ne pohjautuivat tämän opinnäytetyön teoriaosuuteen rekryoinnista ja sitouttamisesta.

Tutkimuksen validiteetti eli sen pätevyys ja luotettavuus on mielestäni riittävä tähän tutkimukseen. Tutkimus oli mielestäni rajattu tarpeeksi hyvin. Lisäksi tutkimukseen vastaajiksi on valittu markkinointipäälliköt eli ne esimiehet, jotka ovat suoraan vastuussa markkinointiosaston henkilöstörekryoinneista ja henkilöstön sitouttamisesta. Mielestäni kaikista tärkeintä oli saada heidän äänensä kuuluviin tässä tutkimuksessa, koska he ovat aidosti lähimpinä opinnäytetyön tutkimusongelman kanssa.

## **5 KYSELYN TULOKSET**

Tutkimusmenetelmänä tässä opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta, joka toteutettiin kyselylomakkeella, jossa oli pelkästään avoimia kysymyksiä. Tutkimustulokset käsiteltiin ja analysoitiin kyselylomakkeessa olevien aihepiirien mukaisesti. Koska kaikki vastaukset ovat jokaisen vastaajaan omin sanoin muodostamia, niin kaikista vastauksista muodostetaan havaintoja. Kaikkien havaintojen pohjalta voitiin muodostamaan yhteenvetoja jokaiseen aihe-alueeseen. Kyselylomakkeen vastauksien analysoinnissa käytettiin myös vastaajien suoria lainauksia ilman henkilöllisyyttä.

Tässä osiossa analysoidaan kaikkia saatuja vastauksia. Vastauksia lähdettiin purkamaan kyselylomakkeessa esitettyjen kysymysten mukaisesti eli ensimmäisenä analy-

soidaan *Perustietoja* –osion *vastauksia*. Tämän jälkeen analysoitiin *Rekrytointi* –osion vastauksia aihealueittain. Viimeisenä analysoinnin kohteena ovat *Sitouttaminen* –osion vastaukset.

## 5.1 Perustietoja

Vastaajina olleet markkinointipäälliköt ovat työskennelleet yrityksessä kahdesta kuu-teen vuotta. Kaikki vastaajat ovat tulleet yritykseen töihin ensin myynnin assistenteik-  
si, ja ovat ylenneet markkinointipäälliköiksi työpaikan sisällä annettuaan näytteet  
osaamisestaan. Kaikki markkinointipäälliköt kokivat oman työhaastattelun olleen mie-  
lenkiintoinen, ja jossa selvästi etsittiin merkkejä työntekijän pitkäjänteisyydestä ja  
asenteesta myyntityötä kohtaan.

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki olivat hakeutuneet yritykseen, koska heillä oli  
yrityksestä positiivinen mielikuva entuudestaan ja he tiesivät yrityksen tarjoamasta  
100 % provisiopalkkauksesta, heidän mielestään se on työntekijän kannalta paras mo-  
tivaation lähde. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että tärkeä syy hakeutua yri-  
tykseen töihin oli myös se, että yrityksellä on hyvät uralla kehittymismahdollisuudet.  
Vastaajat hakeutuivat yritykseen melko tasaisesti Mol.fi kautta taikka tuttavien suosit-  
telemina.

*”Tunsin ihmisiä yrityksestä ja olin kuullut heiltä positiivista palautetta,  
tärkein syy oli kuitenkin tienata rahaa ja olin kuullut että palkkaus pe-  
rustuu 100 % provisioon, joka sopi minulle kuin nenä päähän.” (H 3)*

## 5.2 Rekrytointi

Vastaajien rekrytointimäärät vaihtelivat suuresti toisistaan. Tähän tietysti vaikutti toi-  
miston koko, luonnollisesti pienemmissä toimistoissa rekrytointimäärät olivat pie-  
nempiä kuin sellaisissa, joissa työpaikkoja voidaan tarjota tuplasti. Vastaajien rekry-  
tointimäärät vaihtelivat kuudesta työntekijästä jopa 35 työntekijään viime vuoden ai-  
kana.

Kaikki vastaajat käyttivät sisäistä ja ulkoista hakukanavaa työntekijöidensä rekrytointiin. Ulkoisista hakukanavista ehdottomasti käytetyin oli mol.fi, jonka kautta kaikki vastaajat rekrytoivat uusia työntekijöitä. Osa vastaajista on käynyt myös rekrytointimessuilla esittelemässä yritystä ja järjestänyt työhaastatteluita.

*”Hakemukset tulevat MOLin kautta, sekä myös ns.”kaverirekrynä”. Olen käynyt myös esittelemässä yritystä X rekrymessuilla ja järjestänyt työhaastatteluita sitä kauttakkin.” (H 1)*

Vastaajien mukaan yrityksellä on sellainen ”kaverivinkkaus” – rekrytointi, jossa ole-massa oleva työntekijä voi antaa referenssinä työntekijän yhteystiedot, ja saavutettu-aan tässä tietyt tulokselliset tavoitteet, yritys maksaa tälle vinkkaajalle palkkion. Kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä siitä, että parhaat rekrytoinnin tulevat myös näistä kaverivinkkauksen kautta tulevista referensseistä.

*”Internet (MOL) on tehokkain ja eniten käytetty, mutta parhaat rekry-toinnit ovat aina tulleet suositusten kautta.” (H 3)*

Kaikki vastaajat kertoivat, että yrityksellä on kaikissa toimipisteissä samankaltainen rekrytointiprosessi. Kaikki markkinointipäälliköt ilmoittavat omalle esimiehelleen rekrytointitarpeesta joka laittaa rekrytointi-ilmoitukset ulkoisiin hakukanaviin. Tämän jälkeen kaikki muu jää vastaajien mukaan heidän omalle vastuulle eli he itse käyvät työhakemukset läpi, valitsevat haastateltavat, tekevät päätökset rekrytoitavista, tekevät työsopimukset ja antavat koulutuksen työtehtäviin.

*”Ilmoituspohja on standardisoitu ja ilmoitus viedään yleensä markki-nointijohtajan toimesta MOL:n sivuille, tämän jälkeen vastuu siirtyy minulle. Hoidan työhakemusten seulonnan, haastateltavien valinnan, haastattelut, työntekijöiden valinnan, työsopimusten teon, koulutuksen ja kaiken muun.” (H 6)*

Rekrytoitaessa uutta henkilöstä yritykseen, vastaajat nimesivät samoja asioita, jotka ovat heille tärkeitä valittaessa uutta työntekijää. Kaikki vastaajat arvostavat pitkäjän-teisyyttä, sosiaalisia taitoja, aikaisempaa koulutus- ja työhistoriaa, positiivisuutta ja

menestymisen nälkää. Yksi markkinointipäällikkö ainoastaan toi esille, ettei hänelle merkitse hakijan ulkoinen olemus juuri mitään, muut vastaajat eivät maininneet tästä asiasta mitään.

*”Aikaisempi työ- ja koulutushistoria, hakijan olemus ja käyttäytyminen haastattelutilanteessa, sanavalmius, avoimuus.” (H 1)*

*”Kiinnitän eniten huomioita siihen, millainen ihminen haastateltava on ja miten häneltä tulee tarinaa haastattelussa. Paras tilanne on sellainen, että en juuri itse puhu vaan haastateltava on äänessä. Huomiota kiinnitän myös siihen, kuinka paljon hakija haluaa meille töihin ja onko hän valmis sitoutumaan taloon. Aikaisemmat työpaikat/koulutus merkkää jonkin verran mutta ei ole suurimmassa roolissa. Ulkoinen olemus ym. seikat ovat sellaisia mitkä eivät paina vaakakupissa paljoa.” (H 4)*

Kaikki vastaajat kokevat suurimmaksi haasteeksi sopivien henkilöiden löytämisen työtehtäviin. Osa vastaajista kertoo, että hakijoita riittää työtehtäviin, mutta useasti paljastuu, etteivät työtehtävät sopineetkaan työntekijälle tai eivät vastanneet heidän odotuksiaan. Eräs vastaajista epäilee tämän olevan myös syy yrityksen henkilöstön suureen vaihtuvuuteen. Vastaajat kertoivat myös, että haastattelutilanteet ovat usein haastavia, ja niissä on usein hankalaa havaita työnhakijoiden puutteita, sillä he osaavat antaa oikeita vastauksia vastaajien kysymyksiin.

*”Ei pelkästään meillä vaan varmasti kaikissa myyntiorganisaatioissa suurin ongelma on varmasti se, että hakijoita on aina paljon, suurin osa ei vaan sovellu myyntityöhön. Yleensä kuitenkin tilanne on se että, silloin kun rekrytoidaan tarvitaan uutta työntekijää ja valitaan paras hakijoista, tämä ei kuitenkaan tarkoita että hakijoista paras olisi missään nimessä sopiva ja tämän takia vaihtuvuus on kohtuullisen suuri.” (H 6)*

*”Ihmisten lukeminen haastattelussa on vaikeinta. Ihmisen on suhteellisen helppo valehdella esitettyihin kysymyksiin ja pakottaa täten itsensä antamaan hyvän kuvan. Usein on mahdollista lukea rivien välistä, muttei kuitenkaan aina.” (H 1)*

Lähes kaikki vastaajat kertoivat yrityksen kouluttaneen heidät esimiestehtäviin, mutta eräs vastaajista kertoi, ettei hänelle annettu mitään koulutusta, kun hän siirtyi esimiestehtäviin. Rekrytointia varten heitä oli koulutettu esimerkiksi viemällä läpi mallihaastattelu, lisäksi yrityksellä on käytössään mallipohja työhaastatteluihin, joita vastaajat ovat henkilökohtaisesti lähteneet muokkaamaan itselleen sopivaksi. Eräässä tapauksessa juuri esimiestehtävät aloittanut vastaaja kertoi markkinointijohtajan olleen mukana ensimmäisissä työhaastatteluissa.

*”Nyt äitiyslomalla oleva markkinointijohtaja oli kanssani parissa ensimmäisessä haastattelussa ja kertoi mihin asioihin kannattaa kiinnittää huomiota. Sen jälkeen olen omaa intuitiotani käyttäen rakentanut itselleni sopivan mallin.” (H 4)*

*”Minua ei ole valmennettu mitenkään, kun aloitin sain tehtäväkseni rakentaa menestyvän tiimin ja ohjeeksi siihen: ”se on vain tehtävä” viikko tämän jälkeen silloiset esimieheni irtisanottiin ☺uskon kuitenkin että kollegoilleni ns. valmennus on ollut järkevällä tasolla.” (H 3)*

Kaikkien vastaajien mielestä yrityksen rekrytointiprosessissa on kehitettävää, osan mielestä enemmän ja osan mielestä vähemmän. Kukaan vastaajista ei ole siis täysin tyytyväinen rekrytointiprosessiin. Osa vastaajista toi esille sen, että itse rekrytointi-ilmoitusta tulisi profiloida tarkemmaksi, jotta työtehtäviin hakeutuisi oikeanlaisia työnhakijoita. Eräs vastaajista haluaisi myös jakaa yrityksen sisällä onnistumiset ja siihen johtaneet syyt rekrytoinnissa.

*”Tällä hetkellä ei oikein mitään, ehkä voisimme miettiä aina tasaisin väliajoin mitä ominaisuuksia me haetaan ja jakaa hyviä kokemuksia rekrytystä mistä voi ottaa vinkkiä.” (H 7)*

*”Ilmoitus olisi parempi laittaa aina myynti-/markkinointiosioon ilmoituspalvelussa, eikä niinkään asiakaspalveluosioon.” (H4.)*

Vastaajien kokemukset rekrytoinnissa onnistumisessa ja siinä epäonnistumisessa olivat hyvin ristiriitaisia, ja heidän alaistensa vaihtuvuudessa oli erittäin suuria eroja. Eräs vastaaja sanoi ainoastaan joka neljännen rekrytoinnin olleen onnistunut omasta

mielestään, ja epäili, että joku muu voisi onnistua paremmin. Muutaman vastaajan mielestä he keskimäärin onnistuvat joka toisessa rekrytoinnissa. Syy tähän heidän mielestään on juuri se, että ihmisiä on erittäin hankala lukea täysin haastattelutilanteissa. Moni kertoi kuitenkin esimieskokemuksen lisääntyttyä tekevänsä entistä vähemmän virherekrytointeja.

*”Nykyisellään useammin onnistun kuin epäonnistun. Oma kokemus on opettanut ajan kuluessa kiinnittämään huomiota asioihin joita esimiesuran alussa ei vielä tullut huomioineeksi.” (H 1)*

*”Veikkaan että onnistunut 25 % ja epäonnistunut 75 %, voi olla liiankin optimistiset luvut. Jos joku antaa onnistumiselle paremmat prosentit niin valehtelee 😊” (H 3)*

Yrityksen henkilöstöstrategiasta kysyttäessä vastaajat kertoivat, että yrityksellä on olemassa oleva henkilöstöstrategia. Muutama vastaaja kuitenkin esitti kritiikkiä sen suhteen, ettei henkilöstöstrategian asioita ole tuotu tarpeeksi selkeästi esille. Eräs vastaajista ei ollut täysin selvillä edes, että onko yrityksellä varsinaisesti olemassa mitään henkilöstöstrategiaa. Yksi vastaajista osasi kertoa, että yrityksellä on tarkoitus tehostaa henkilöstöstrategiaa, jolloin markkinointiosastoa saadaan kasvatettua ja tehostettua.

*”On, ideana on kasvattaa markkinointiosastoa ja tehdä siitä entistä tehokkaampi ja tuottavampi.” (H 1)*

*”On olemassa selkeä prosessi, miten on ollut tapana toimia. Mikäli selkeä strategia on, niin sitä ei henkilöstölle ole ainakaan kovin selvästi tuotu esille ja mielestäni tässä onkin selkeästi puutteita.” (H 5)*

*”Tietynlainen toimintamalli on olemassa mikä on koettu hyväksi ja mitä pyritään noudattamaan, mutta mielestäni mitään sen erikoisempaa ei ole mustaa valkoisella.” (H 7)*

### 5.3 Sitouttaminen

Kaikkien vastanneiden vastauksista kävi selvästi ilmi, että työsuhteiden kestot ovat pääsääntöisesti jaettavissa kahteen ryhmään; todella lyhytaikaisiin ja pitkiin työsuhteisiin. Vastanneet kertovat, että normaalisti lyhyimmät työsuhteet kestävät ainoastaan muutamista päivistä muutamaa kuukauteen, kun taas pisimmät vieläkin jatkuvat työsuhteet ovat yli 10 vuoden pituisia. Vastanneiden mukaan heti alussa voidaan jo nähdä työntekijän sopivuus työtehtäviin ja työorganisaatioon, mutta jossain tapauksissa työsuhteen lopettamiseen on ollut muitakin syitä. Ne syyt voidaan kuitenkin ehkä katsoa sellaisiksi, ettei yritys ole niihin omalla sitouttamisellaan tai toimintamallillaan vaikuttamaan.

*”Toiset työsuhteet ovat olleet lyhyempiä, 1-3kk, tyypillisesti opiskelijoiden kesätyötä tai kausityötä. Lisäksi on ollut tapauksia, joissa motivaatio ei ole kuitenkaan riittänyt tekemään tulosta pitkäjänteisesti vaan sinnikkyys on katkennut heti ensimmäisten päivien / viikkojen jälkeen. Toisille työ on voinut muiden seikkojen takia katketa, kuten toisen työtarjouksen tai opiskelupaikan saaminen yllättäen, perheenjäsenen sairastuminen tms. Toisaalta meillä on niitä, jotka ovat olleet työssä useita vuosia, toiset yli 10 vuotta.” (H 7)*

*”Viime vuonna aloittaneista työntekijöistä suurin osa on töissä meillä edelleen, mutta jonkin verran totta kai ihmisiä on lopettanut. Yleensä nämä on todettu yhdessä aika äkkiä työsuhteen alkamisen jälkeen. Minulla ei ole esimerkiksi lopettanut työntekijöitä 4 kk työssäolon jälkeen. Tottakai sitten on sellaisia lopettaneita, jotka olivat kesätöissä ja he joutuivat lopettamaan opiskeluiden jatkumisen takia.” (H 1)*

*”Kymmenestä alkaneesta työsuhteesta 5 on yhä käynnissä, joten keskiarvoa on vaikea laskea. Päättyneiden keskiarvo on n. 1kk.” (H 3)*

Tutkin myös, onko vastaajien mielestä rekrytointikanavan valinnalla merkitystä työsuhteiden kestoihin. Lähes kaikki vastaajat kertoivat, että ns. kaverivinkkauksen kautta tulleet referenssit ovat usein pidempi kestoisia työsuhteita kuin esimerkiksi mol.fi:n kautta tulleet. Vastaajat uskoivat tähän olevan vaikutusta sillä, että ne työntekijät jotka



suosittelivat tuttuja henkilöitä töihin yritykseen eli he tuntevat heidät niin hyvin, että tietävät heidän sopeutuvan työtehtäviin ja työorganisaatioon. Yksi vastaajista kertoi myös, että osa-aikaisia työntekijöitä on hankalampi saada sitoutettua pidempiaikaisesti. Ainoastaan yksi vastaaja kertoi, ettei hänen mielestään rekrytoinnissa käytettävällä hakukanavan valinnalla ole merkitystä työsuhteiden kestoihin.

*”En ole huomannut suurta eroa. Yleensä ne työntekijät, jotka ovat tulleet ”kaverirekryn” kautta ovat pitkäkestoisempia kuin MOLin kautta tulleet.” (H 1)*

*”Siinä mielessä kyllä että suositusten kautta tulleet työntekijät ovat poikkeuksetta pitkäaikaisempia.” (H 3)*

*”Kokopäiväisten, vakituisten työntekijöiden rekryäminen onnistunut paremmin kuin osa-aikaisten iltatyöntekijöiden, vaikkakin itse prosessi on sama.” (H 4)*

*”Ei mielestäni ole eroa.” (H 7)*

Työntekijöiden sitoutumiseen yrityksessä vaikuttaa vastaajien mukaan useat asiat. Kaikki vastaajat kertoivat, että työntekijät kokevat erittäin tärkeäksi tehdä mielekästä työtä sekä mahdollisuudet edetä yrityksen sisällä eteenpäin urallaan. Lisäksi työntekijät arvostavat avointa ja kannustavaa ilmapiiriä, yrityksen vakaata tilannetta, kilpailukykyistä palkkaa ja mahdollisuutta vaikuttaa itse yrityksessä.

*”Onnistumiset työssä, palkkaus, työilmapiiri, se, että pystyy itse vaikuttamaan asioihin yrityksessä.” (H 7)*

*”... mielekäs tehtävä, työtoverit, ilmapiiri, palkkaus, etenemismahdollisuudet.” (H 5)*

*”Kannustava ja avoin työilmapiiri, etenemismahdollisuudet ja oikeuden mukainen korvaus tehdystä työstä.” (H 6)*

Kaikki vastaajat toivat esille, että heidän oma esimiestyöskentelynsä vaikuttaa kaikista eniten työntekijöiden sitoutumiseen yrityksessä. He kertoivat, että heidän vastuullaan on kouluttaa ja perehdyttää uusi työntekijä, ja lisäksi hänet otetaan vastaan työorganisaatiossa, jotta hän viihtyisi työympäristössä. Eräs vastaajista kuvaili omien esimiestehtäviensä luovan hänelle olon, että koko tiimi menestyy tai kaatuu esimiehensä mukana.

*”Esimiestyöllä on erittäin keskeinen tehtävä sitouttamisessa. Esimiehenä minun tulee kiinnittää huomiota siihen, että uusi työntekijä otetaan hyvin vastaan, viihtyy työssään, onnistuu työssään ja saa tulosta aikaiseksi. Toki koko muulla tiimillä sekä laajemmin koko toimiston ja yrityksen toiminnalla on merkitystä sitoutumiseen.” (H 7)*

*”Hyvin paljon, tuntuu että ylipäänsä koko tiimi nousee ja kaatuu esimiehen mukana.” (H 2)*

Jokainen vastaajista kertoi, että yrityksellä on runsaasti erilaisia sitouttamiskeinoja. Vastaajien mukaan yrityksen käyttämä 100 % provisiopalkkausmalli tarjoaa ammattitaitoiselle työntekijälle mahdollisuuden tienata erittäin paljonkin, mikä sitouttaa tuottavat työntekijät yritykseen. Toisaalta tämä palkkamalli selvästi karsii sellaiset työntekijät pois, jotka eivät pysty saavuttamaan asetettuja tulostavoitteita ja näin ollen pääsemään haluamalleen tulotasolle. Lisäksi yrityksellä on käytössään henkilöstöetuja, ikälisät ja bonukset palkkauksessa, matkakisoja ja koko tiimin virkistysiltoja. Vastaajien mukaan on myös tärkeää saada työpaikalla avoin ja viihtyisä työympäristö, missä työntekijää kuunnellaan, silloin työntekijälle tulee olo, että häntä arvostetaan yrityksessä. Yritys myös tarjoaa työntekijöille mahdollisuuden kouluttautua lisää sekä todella hyvät etenemismahdollisuudet uralla yrityksen sisällä.

*”... mm palkkaus; työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaansa ja tienata hyvin. Lisäksi meillä on erilaisia matkakilpailuita sekä tiimin virkistysiltoja. Yrityksen ja tiimin työilmapiiri on myös merkittävä sitouttamiskeino.” (H 7)*

*”... ikälisät palkkauksessa, erilaiset kilpailut, työsuhde edut.” (H 5)*

*”Erilaiset palkitsemiskeinot mm. matkakisat, mahdolliset kouluttautumis-  
set jatkossa, eteneminen.” (H 6)*

Kysyttäessä sukupuolen tai iän vaikutusta työntekijän sitoutumiseen, niin kaikki vastaajat kertoivat, ettei työntekijän sukupuolella ole huomattu olevan mitään merkitystä työntekijän sitoutumiseen. Yhtä lukuun ottamatta vastaajat myös kertoivat, ettei heidän mielestään työntekijöiden iällä ole suurta merkitystä työntekijän sitoutumiseen. Vastaajien mukaan nuoret työntekijät ovat heikommin sitoutuneempia kuin ikään-  
tyneemmät työntekijät. Vastaajien mukaan kokeneemmat työntekijät ovat huomatta-  
vasti pitkäjänteisempiä sekä kauaskatseisempia.

*”Iältään vanhemmat ovat usein kypsempiä ja kauaskatseisempia ja pit-  
käjänteisempiä, kuin nuoret. Sukupuolien välillä sitouttamisessa ei ole  
juurikaan eroa.” (H 7)*

*”En ole huomannut suurta vaikutusta, toki kokeneemmat ovat yleensä si-  
toutuneempia.” (H 1)*

Vastaajien vastaukset vaihtelivat suuresti kysyttäessä, että onko heidän omassa henki-  
löstössään suuri vaihtuvuus. Yksi vastaajista toikin esille tärkeän huomion, että verrat-  
taessa muihin myyntiyrityksiin heidän vaihtuvuutensa on hänen mielestään normaalil-  
la tasolla, mutta jos verrattava kohde vaihdetaan esimerkiksi virastojen työntekijöiden  
vaihtuvuuteen, ero on valtava. Yrityksien onkin tärkeää muistaa aina suhteuttaa ja  
vertailla omaa vaihtuvuuttaan samalla alalla kilpaileviin tai samankaltaisia työtehtäviä  
tarjoaviin yrityksiin.

*”Meillä on työntekijöitä, jotka ovat olleet useita vuosia, osa jopa yli  
kymmenen vuotta, samassa työtehtävässä. Toisaalta vaihtuvuutta tulee  
uusista nuorista työntekijöistä, jotka saattavat lähteä kokeilemaan siipi-  
ään myös toisaalle tai kausityöntekijöistä.” (H 2)*

*”Riippuu täysin mihin vertaa, myyntitiimiksi vaihtuvuus ei ole mielestä-  
ni erityisen suurin, jos verrataan vaikka jonkun viraston työntekijöiden  
vaihtuvuuteen niin vaihtuvuus on valtaisa.” (H 7)*

Vastaajien mukaan työsuhteiden päättymisen syy oli suurimassa osassa tapauksissa myyntialalle normaali; tulosta ei tule tarpeeksi. Tämä myös aiheuttaa useasti työntekijöiden puolesta sen, että he itse purkavat työsopimuksen, koska yrityksen käyttämä 100 % provisiopalkkamalli ei anna armoa huonon tuloksen tullessa, mikä myös asettaa oman talouden epävarmalle pohjalle. Lisäksi vastaajat kertoivat, ettei myyntityö yksinkertaisesti sovi kaikille, mutta monet haluavat käydä yrittämässä ja kokeilemassa omia taitojaan siinä, mikä osaltaan myös selittää suuren vaihtuvuuden yrityksessä.

*”Tuloksettomuus ja täten epävarmuus omasta tienaamisesta.” (H 1)*

*”Tulosta ei voi kenenkään toisen puolesta tehdä, voin kannustaa, auttaa ja antaa kaiken tukeni uudelle työntekijälle, mutta tulos on tehtävä itse.” (H 5)*

*”Huomataan yleensä hyvin nopeasti soveltuuko henkilö tehtävään, mikäli henkilö huomaa tämän itse, hän irtisanoutuu, joskus taas työntekijä täytyy vaihtaa, mikäli hommasta vaan ei tule mitään. Tätä varten on toki koe-aika.” (H 6)*

Vastaajien mielipiteet jakaantuivat selvästi kysyttäessä koulutusasteen vaikutusta työntekijän sitoutumiseen. Neljä vastaajaa kertoi, ettei heidän mielestään työntekijän koulutusasteella ole merkitystä. Kaksi vastaajaa toi esille, että mitä korkeammin työntekijä on koulutautunut, niin sitä paremmin hän sitoutuu yritykseen. Yksi vastaajista toi esille, että korkeammin koulutetut sitoutuvat muita heikommin, koska heidän mielestään työtehtävät eivät vastaa heidän saamaansa koulutuksen tasoa, eivätkä he ole halukkaita aloittamaan yrityksessä alimman tason tehtävistä.

*”En näe, että koulutusasteella olisi vaikutusta työsuhteen pituuteen.” (H 2)*

*”En ole huomannut suurta eroa. Ehkä enemmän koulutautuneet työntekijät ovat sitoutuneempia kuin ne, kenellä on ”heikompi” koulutusaste.” (H 4)*

*”Osittain vaikuttaa; korkeakoulututkintoa suorittavat tai sen jo suorittaneet usein kokevat, ettei työnkuva vastaa heidän koulutustasoaan, eivät kä he usein ole valmiita ns. aloittamaan pohjalta, vaikka meidän yrityksessä se on useimmiten luonnollinen tie edetä uralla ja talon sisällä ylöspäin.” (H 7)*

Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki kokivat, että sitouttaminen on tärkeä asia yrityksellä ja siihen on panostettu. Kaikkien vastaajien mielestä yrityksen tulisi panostaa ja kehittää sitä lisää, sillä tähän mennessä siinä ei ole onnistuttu tarpeeksi hyvin. Muutamat vastaajista kertoivatkin, että yrityksessä keskustellaan asiasta paljon, mutta muutoksia ei ole tapahtunut kovinkaan paljon.

*”Koetaan erittäin tärkeäksi, mutta silti siinä ei ole onnistuttu tarpeeksi hyvin.” (H 2)*

*”Sitouttaminen on tärkeä osa henkilöstöstrategiaa ja sitä mietitään paljon. Toki siihen voi aina panostaa enemmän.” (H 4)*

*”Ei riittävän tärkeänä. Ei ole, panostus saisi olla varsinkin esimiestasolla vahvempi ja täten saataisiin puristettua jokaisesta aloittavasta työntekijästä kaikki mahdollinen potentiaali irti, joka palvelisi tällöin sekä yritystä, että työntekijää.” (H 7)*

Vastaajien mielipiteet jakaantuivat myös siinä, että onko heillä omasta mielestään mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen sitouttamisstrategiaan. Viiden vastaajan mielestä he pystyvät vaikuttamaan sitouttamisstrategiaan. He kertoivat, että he voivat tuoda kehittämisajatuksia esille, ja niitä toteutetaan jos ne osoittautuvat tarpeeksi hyviksi. Muutamat vastaajista kokevat, että he pystyvät vaikuttamaan ainoastaan oman toimistonsa tekemiseen, eivätkä valtakunnallisesti.

*”Suhteellisen vähän. Toki oman toimiston sisällä voin kehittää toimintaa eteenpäin ja sitä teenkin.” (H 3)*

*”Mielestäni tietyissä rajoissa minulla on mahdollisuus vaikuttaa koko yrityksen sitouttamisstrategiaan. Enemmän näen kuitenkin, että minulla on mahdollisuus vaikuttaa tiimini jäsenten sitouttamiseen.” (H 5)*

*”On. Aina jos tulee jotakin mieleen, niin voin viedä asioita eteenpäin.” (H 6)*

## **6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET**

Tämän opinnäytetyön päätutkimusongelmana oli selvittää, miten pystytään onnistumaan rekrytoinnissa ja sitouttamaan uusi työntekijä. Tämä jaettiin kahdeksi erilliseksi kokonaisuudeksi, rekrytointi sekä sitouttaminen. Työ rajattiin koskemaan yrityksen markkinointiosastoa, koska siellä on ollut suuri vaihtuvuus. Tutkimus tehtiin sähköpostin välityksellä jaetulla kyselylomakkeella, jossa oli pelkästään avoimia kysymyksiä. Kaikki kysymykset laadittiin teoriaosuuden avulla. Kysymykset olivat kaikille vastanneille täysin samat. Tutkimukseen vastasi yritys X:n seitsemän markkinointipäällikköä, joista jokaisella on oma toimisto eri puolilla Suomea.

Tutkimusongelma jaettiin kahteen osaan; rekrytointiin ja sitouttamiseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada tietoa yrityksen rekrytointi- ja sitouttamisprosessista ja antaa ehdotuksia sen kehittämiseen. Valitsin vastaajiksi tarkoituksella yritys X:n kaikki markkinointipäälliköt, koska he työskentelevät eniten markkinointiosastolla näiden ongelmien parissa.

### **6.1 Rekrytointi**

Yrityksellä on käytössään rekrytointiprosessi, mutta se ei ole täysin toimiva. Yrityksessä on suurta vaihtuvuutta henkilöstössä, joten yritykseen hakeutuu selvästi liian paljon vääränlaisia työnhakijoita. Yritykselle tulee paljon ns. virherekrytointeja, joiden työsuhteet päättyvät viimeistään muutaman kuukauden päästä työsuhteen aloituksesta. Tietysti on muistettava, että kyseessä on myyntityö, ja tällä samalla alalla toimivilla muilla yrityksillä on poikkeuksetta myös korkea vaihtuvuus henkilöstössä. Mieleeni herää kysymys, että ilmoittaako yritys riittävän selkeästi rekrytointi-ilmoituksissaan työtehtävien kuvasta?

Mielestäni yrityksen tulisi kehittää rekrytointiprosessiaan niin, että se lähtisi miettimään sitä, että minkälaisia osaamista se työntekijöiltään tarvitsee tulevaisuudessa, ja alettava panostamaan jo ennen rekrytointia siihen, että työtehtäviin hakeutuu oikeanlaisia työnhakijoita. Tutkimuksen tuloksissa vastaajat toivatkin selvästi esille sen ongelmakohdan, että työnhakijoita riittää runsaasti, mutta sopivien työntekijöiden löytäminen on haasteellista.

Yrityksen rekrytointiprosessissa markkinointipäälliköt ilmoittavat esimiehelleen rekrytointitarpeesta, joka luo rekrytointi-ilmoitukset ulkoisiin kanavoihin. Mielestäni markkinointipäälliköiden tulisi päästä vaikuttamaan enemmän jo tässä vaiheessa, jotta he pystyisivät rakentamaan itselleen sellaista työyhteisöä, jonka kokevat parhaaksi. Tällä myös päästäisiin siihen, että jokaisen markkinointipäällikön profiloissa rekrytointiaan oman näköisekseen, niin todennäköisesti työtehtäviin hakeutuisi enemmän heidän mielestään oikeanlaisia työnhakijoita.

Markkinointipäälliköiden tulokset rekrytinnissa onnistumisesta vaihtelivat myös suuresti. Tätä ei voida kuitenkaan pitää luotettavana, koska jokaisen vastaajan henkilökohtaiset arvot ja tavoitteet määrittelevät heidän oman rekrytinnissa onnistumisensa. Mielestäni yrityksen tulisi kuitenkin keskittyä miettimään mistä tällaiset erot johtuvat, ja antaa rekrytinnissa parhaiten onnistuvien tuoda ajatuksiaan esille jaettavaksi koko prosessin kehittämiseksi. Yrityksen tulisi siis ruveta seuraamaan eri mittareilla, että ketkä siinä onnistuvat parhaiten, asettaa esimerkiksi uusille työntekijöille vaikka tulosrajat, joiden jälkeen yritys laskee hänet ”onnistuneeksi rekrytinniksi”.

Vastaajien mielestä myös yrityksen henkilöstöstrategiassa on kehitettävää. Osa vastaajista ei ollut edes tietoinen, että onko yrityksellä olemassa virallista henkilöstöstrategiaa, ainoastaan osa heistä tiesi, että yrityksellä on ollut tapana toimia aina samalla tavalla. Yrityksen tulisi selvästi siis panostaa esimiestason koulutukseen, sillä se on tärkein osatekijä yrityksen kasvattaessa markkinointiosastoa. Lähtökohtana siinä menestymiseen on esimiesten ammattitaitoisuus- ja tietoisuus, jotta he voivat auttaa uusia työntekijöitä kehittymään mahdollisimman hyvin.

## 6.2 Sitouttaminen

Vastausten perusteella yrityksellä on selvästi paljon kehitettävää työntekijöiden sitouttamisessa. Kaikki vastaajat kertoivat, että suurin osa työsuhteista kestää muutamasta päivästä korkeintaan vuoteen, ainoastaan murto-osa jää yritykseen työskentelemään pitempi aikaisesti. Vastaajat toivat esille, että jo varhain työsuhteen alussa näkee, että tuleeko työntekijä pärjäämään työssään ja sitoutumaan yritykseen.

Tästä tulee henkilökohtaisesti mieleen heti se, että yrittääkö yritys jonkinlaista hakuammuntaa rekrytoinnissa ja, että se kerää mahdollisimman paljon työnhakijoita ja yrittää sattumanvaraisesti siivilöidä menestyksen tekijöitä? Vastaajat kertoivat työhaastatteluissa olevan erittäin hankalaa saada työnhakijasta ja hänen pitkäjänteisyydestään tietoa, sillä monet hakijoista osaavat vastata ja kertoa oikeita asioita työhaastatteluissa. Yleisin syy työsuhteiden päättymiseen oli myös heikot tulokset, mikä kertoo sen, että yritykseen hakee liian paljon työntekijöitä, joilla ei ole ammattitaitoa tehdä tuloksellista työtä. Johtuuko tämä liian huonosti profiloidusta rekrytointi-ilmoituksesta?

Vaikuttamalla jo rekrytointiprosessissa työnhakijoiden laatuun mielestäni voitaisiin saavuttaa se tilanne, että työtehtäviin hakee oikeanlaisia työntekijöitä, joita on myös helpompi saada sitoutettua yritykseen. Haasteita profilointiin asettaa vastaajien tuomat huomiot siitä, ettei työntekijän koulutusasteella ole juuri huomattu olevan merkitystä sitoutuneisuuteen. Muutama vastaaja kuitenkin toi esille, että paremmin koulutetut sitoutuvat paremmin, mikä aiheuttaa ristiriitaa asioiden välillä. Tätä varten mielestäni yrityksen tulisi profiloida rekrytointi-ilmoitusta uudelleen.

Vastaajat toivat myös esille sen, että provisiopalkkausmalli asettaa työntekijälle kovat paineet alkaa menestyä heti alusta asti, vaikka aloitus on aina hankalinta. Mielestäni yrityksen tulisi rakentaa 4 kk:n koeajalle uudenlainen palkkamalli, jossa turvataan työntekijälle enemmän aikaa ja taloudellista mahdollisuutta omaksua uudet työtehtävät. Jokainen esimiehistä myös tietää tärkeän panoksensa esimiestehtävissään, ja kuinka paljon se vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen.

Yrityksellä on käytössään vastausten perusteella runsaasti sitouttamiskeinoja, joista varmasti jokaiselle työntekijälle on hyötyä. Yrityksellä on käytössä esimerkiksi henki-



löstöetuja, kannustava palkkausmalli ikälisineen, koulutus- ja etenemismahdollisuuksia. Mielestäni yrityksellä on laajasti käytössä tällaisia sitouttamiskeinoja, ja etteivät uuden henkilöstön sitoutumisongelmat ole lähtöisin näistä tekijöistä. Vastaajat toivatkin esille, että sitouttaminen koetaan yrityksessä tärkeäksi, mutta sitä pitäisi saada kehitettyä eteenpäin. Mielestäni yrityksen tulisi tehdä laskelmia, kuinka paljon yksi työntekijä maksaa yritykselle rekrytointiprosessin alusta työsuhteen loppumiseen neljän kuukauden koeajalla. Parhaassakin tapauksessa vastaajien mukaan, niin ainoastaan joka toinen jää koeajan jälkeen yritykseen työskentelemään, mutta usein tilanne on vielä huonompi.

### 6.3 Kehitysehdotukset

Markkinointipäälliköistä kaikki toivat esille, että rekrytointi- ja sitouttamisprosessit ovat keskeneräisiä, ja niitä on kehitettävä eteenpäin. Mielestäni tämä kertoo paljon siitä, että rekrytoinnin ja sitouttamisen parissa paljon työskentelevät havaitsevat ongelmakohdat paljon selvemmin kuin ylimmässä johdossa. Yrityksessä keskustellaan paljon ja asioita pidetään tärkeinä, mutta muutoksia ei synny, miksi?

Mieleeni syntyi koko tutkimuksen aikana vahvemmin ja vahvemmin mielikuva, että markkinointipäälliköiden ja ylimmän johdon välillä on etäisyyttä liikaa, ja asiat voidaan nähdä eri tavalla. Mielestäni yrityksen tulisi antaa markkinointipäälliköiden tehdä kehitysehdotuksia ja viedä niitä eteenpäin, koska ilman muutoksia rekrytointi- tai ja sitouttamisstrategiassa tilanne tuskin tulee muuttumaan.

Yrityksen sitouttamisongelmat eivät mielestäni johdu sen käyttämisestä sitouttamiskeinoista, vaan ongelma on muualla. Markkinointipäälliköt toivatkin esille, että usein uuden työntekijän alkutaival työsuhteessa on haastavinta, ja palkkamalli asettaa työntekijän tilanteeseen, jossa työtehtävät olisi omaksuttava todella nopeasti jotta työnteko taloudellisesti olisi kannattavaa. Syyt työsuhteen päättymiseen olivat pääasiassa huonot tulokset, ja etteivät uudet työntekijät anna itsellensä tarpeeksi aikaa kehittyä ja omaksua tehtäviä, jotta voisivat jäädä pitkäjänteisesti työskentelemään yritykseen.

Mielestäni yrityksen tulisi rakentaa 4 kk:n koeajalle uudenmallinen palkkamalli, jossa yritys kannustaa työntekijää antamaan itselleen mahdollisuuden. Monet markkinointipäälliköistäkin toivat esille, että työsuhteet kestävät huomattavasti pitempään, kun

työntekijä omaksuu työtehtävät ja sopeutuu työyhteisöön. Yrityksen tulisi myös ryhtyä tekemään vuosittain henkilöstökertomusta, josta se pystyisi myös itse seuraamaan muutoksia ja kehitystä. Tällä hetkellä yrityksellä tällaisia kestäviä työsuhteita syntyy kuitenkin aivan liian vähän.

#### **6.4 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimusmenetelmistä kerroin luvussa 4.2. Tutkimuksen tulokset saatiin kvalitatiivisella tutkimuksella, jossa yrityksen jokaiselle markkinointipäälliköille jaettiin pelkääntään avoimia kysymyksiä sisältävät kyselylomakkeet. Kysymykset olivat kaikille vastanneille samat. Tämän tutkimuksen luotettavuutta ei mielestäni voida mitata validiteetilla tai reliabiliteetilla eli yleistettävyydellä tai tutkimuksen toistettavuudella tässä vaiheessa.

Tutkimuksen otoskoko on pieni, seitsemän vastaajaa, mutta avoimilla kysymyksillä suoritettuna aineistoa saatiin paljon. Saadakseen luotettavia tuloksia on pystyttävä ajattelemaan ja tutkimaan tutkimusongelmaa antamatta tutkijan omien arvojen ja näkemysten vaikuttaa tuloksiin. Tutkimukseen vastasivat kaikki markkinointipäälliköt, joten vastausprosentti oli 100 %.

Tällaisessa pienen otoskoon laadullisessa tutkimuksessa onkin tärkeää, että tutkijan tulkinnat ovat onnistuneita ja laadukkaita. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan onkin tärkeää, että ulkopuolinen lukija pystyy tekemään samat johtopäätökset tutkimuksesta kuin tutkija. Ulkopuolisten lukijoiden on pystyttävä luottamaan tutkijan antamiin näkökulmiin. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 151–152.)

### **7 PÄÄTÄNTÖ**

Opinnäytetyöni tutkimusongelmaksi valikoitui yritys X:n puolesta onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen, ja se rajattiin käsittämään yrityksen markkinointiosastoa, jossa työskentelee n. 130 työntekijää, joista seitsemän markkinointipäälliköinä, jotka toimivat myös vastaajina tutkimuksessa. Kysely suoritettiin sähköisesti sähköpostin välityksellä. Tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta.

Aloitin tekemään opinnäytetyötäni lokakuussa 2012 suorittuani syventävän työharjoittelun yrityksessä kesän 2012 aikana. Syksyn aikana kuitenkin opinnäytetyö edistyi erittäin verkkaista tahtia aikatauluongelmieni takia, joten vasta nyt alkukevästä opinnäytetyötä alettiin tehdä toden teolla. Aikaisempaa kokemusta minulla ei ollut rekrytointiin tai sitouttamiseen liittyen, mutta aihepiirinä tämä oli kuitenkin erittäin mielenkiintoinen. Tästä opinnäytetyöstä sai myös arvokasta kokemusta ja näkökulmia tulevaisuutta ajatellen.

Opinnäytetyö olisi valmistunut huomattavasti nopeammassa aikataulussa, jos olisin tehnyt syksyllä enemmän töitä sen parissa. Aineistoa käytin alkuperäistä ajateltua vähemmän aikataulukiiireiden takia, joten teoriaosuus jäi suunniteltua lyhyemmäksi. Kyselylomakkeen vastauksia lukiessani huomasin myös, että olisi voinut tehdä joihinkin kysymyksiin jatkokysymyksiä, jolloin olisin saanut tarkempia vastauksia.

Opinnäytetyö mielestäni antaa hyvin vastauksen tutkimusongelmaan, mitä tutkittiin. Mielestäni onnistuin kyselylomakkeessa hyvin ja sain siihen järkevän rakenteen, josta sai paljon tietoa tutkimusongelmaan. Kehittämissuhteita tehdessäni jouduin miettimään paljon kyselylomakkeen kysymyksien ja vastausten rivien välistä, mitä markkinointipäälliköt yrittävät kertoa, ja tämä antoi minulle paljon uusia ajatuksia ja näkökulmia aihepiiristä. Toivottavasti tämä opinnäytetyö tuo yritykselle uutta näkökulmaa asiaan, ja he tulevat viemään asioita eteenpäin, joita toin tuloksissa esille.

Haluan antaa suuren kiitoksen opinnäytetyön toimeksiantajalle, joka mahdollisti tämän mielenkiintoisen projektin. Suuret kiitokset kuuluvat myös Mikkelin ammattikorkeakoulun opettajille avusta opinnäytetyöhön, etenkin opinnäytetyöni ohjaajalle Leena Korhoselle, joka teki valtavasti töitä auttaakseni minua.

## LÄHTEET

Ahvonon Henna & Ollonqvist Mika 2008, Onnistunut rekrytointi ja sitouttaminen 2008, PDF -dokumentti.

<https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/11370/2009-03-05-02.pdf?sequence=1> . Ei päivitystietoa. Luettu 4.4.2013.

EK:n henkilöstö- ja koulutustiedustelu 2011, PDF –dokumentti.

<http://www.ek.fi/ek/fi/ajankohtaista/uutiset/liitteet/2012/Hlstmrn-kehitys.pdf> . Ei päivitystietoa. Luettu 24.10.2012.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Espoo: Weilin + Göös.

Hakonen Niilo, Hakonen Anu, Hulkko Kiisa, Ylikorkala Anna. 2005. Palkitse taitavasti. Juva: WS Bookwell Oy

Henkilötietolaki 523/1999. Asetettu Helsingissä 22.4.1999

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme Helena 2001 Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Honkaniemi Laura, Junnila Kirsi, Ollila Juhani, Poskiparta Hanna, Rintala-Rasmus Anita, Sandberg Juha. 2007. Viisaat valinnat. Työterveyslaitos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hytönen Mirja, Rakenne- ja toimintaympäristön muutokset yrittäjäjärjestön toiminnassa 2013, PDF -dokumentti.

[http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55079/Hytonen\\_Mirja.pdf?sequence=1](http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/55079/Hytonen_Mirja.pdf?sequence=1). Ei päivitystietoa. Luettu 20.4.2013.

Jokivuori, Pertti. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto

Kasvio, Antti. 1994. Uusi työn yhteiskunta. Jyväskylä: Gaudeamus

Koivisto, Kari. 2004. Oikea valinta. Rekrytointin menetelmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta työelämässä 609/1986. Asetettu Helsingissä 8.8.1986.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004. Annettu Helsingissä 13.8.2004

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy.

Markkanen, Mikko 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WSOY.

Piironen Emilia, Työsitoutuneisuuden merkitys työympäristössä, 2012. Saatavissa:

[https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48302/Piironen\\_Emilia.pdf?sequence=1](https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/48302/Piironen_Emilia.pdf?sequence=1)

Pulkkinen, P.2008. Yritykset maksavat tuhansia euroja hyvän työntekijän löytäjälle. Helsingin Sanomat 26.9.2008.

Sillanpää, J. 2008. Jo yli 200 työpaikkailmoituksessa on rikottu lakia tänä vuonna. Helsingin Sanomat 30.8.2008.

Tilastokeskus 2012, Työvoimatutkimus elokuu. WWW-sivut.  
[http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2012/08/tyti\\_2012\\_08\\_2012-09-25\\_tie\\_001\\_fi.html](http://tilastokeskus.fi/til/tyti/2012/08/tyti_2012_08_2012-09-25_tie_001_fi.html) . Ei päivitystietoa. Luettu 20.10.2012. Saatavissa:

Tilastokeskus, Avoimet työpaikat 2012, PDF –dokumentti.  
[http://tilastokeskus.fi/til/atp/2012/02/atp\\_2012\\_02\\_2012-08-16\\_fi.pdf](http://tilastokeskus.fi/til/atp/2012/02/atp_2012_02_2012-08-16_fi.pdf) . Ei päivitystietoa. Luettu 22.10.2012.

Työsopimuslaki 55/2001. Asetettu Helsingissä 26.1.2001.

Vahtio, Eeva-Leena. 2007. Pestaa paras. Rekrytoinnin opas esimiehelle. Helsinki. Edita Prima Oy.

Valvisto, Elisa. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Viitala, Riitta. 2005. Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Otavan kirjapaino. Keuruu

Yle, Henkilöstökertomus 2011, PDF –dokumentti.  
[http://yle.fi/yleisradio/sites/default/files/attachments/yle\\_henkilostokertomus\\_2011\\_1.pdf](http://yle.fi/yleisradio/sites/default/files/attachments/yle_henkilostokertomus_2011_1.pdf). Ei päivitystietoa. Luettu 2.11.2012

Wikipedia 2012. Laadullinen tutkimus. WWW –sivut.  
[http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen\\_tutkimus](http://fi.wikipedia.org/wiki/Laadullinen_tutkimus). Päivitetty 19.3.2013. Luettu 10.4.2013.

Österberg, Maritta 2005. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja, Edita Prima Oy.

**LIITE 1 (1/8)**  
**Kyselylomake**

15.4.2013



YRITYS X

## ONNISTUNUT REKRYTOINTI JA SITOUTTAMINEN

Kyselylomakkeen kysymykset ovat jaettu kolmeen osioon ja jokaisen kysymyksen alapuolelta löytyvät vastauslaatikot, joita klikkaamalla pääset kirjoittamaan vastauksen. Kyselylomakkeen vastaukset käsitellään nimettöminä, ja kaikista vastauksista luodaan pääpiirteisiä yhteenvetoja. Kyselylomakkeen vastaukset kerätään opinnäytetyötä varten, ja näiden vastausten pohjalta on tarkoitus luoda yritykselle kehitysehdotuksia rekrytointiin ja henkilöstön sitouttamiseen.

Kyselylomakkeen vastaukset viimeistään 18.4.2013 mennessä palautettuina sähköpostiini, tarkemmat ohjeet löytyvät kyselylomakkeen lopusta.

## Perustietoja

---

1. Kuinka kauan olet ollut töissä yrityksessä?

2. Minkä takia halusit työskentelemään kyseiseen yritykseen?

3. Mitä kautta hait yritykseen töihin? Oliko yrityksellä rekrytointi-ilmoituksia julkisessa mediassa vai kuulitko työpaikasta esimerkiksi jonkun tuttavankautta?

4. Onko yrityksen työorganisaatiossa mielestäsi mahdollisuudet pitkän aikavälin tähtäimellä uralla kehittymiseen ja koulutukseen?

5. Minkälainen oma työhaastattelusi oli? Mitkä olivat tärkeimpiä asioita joihin kiinnitettiin huomiota?

6. Olitko ennen tätä työtehtävää toiminut esimiestehtävissä?

## Rekrytointi

---

1. Kuinka monta henkilöä rekrytoit viime vuonna?

2. Mitä rekrytointimenetelmiä käytät?



**LIITE 1 (4/8)**

**Kyselylomake**

3. Mitkä ovat tärkeimmät asiat, joihin kiinnität huomiota palkatessasi uutta työntekijää?

4. Kuinka koko rekrytointiprosessi viedään läpi, vastaako itse koko rekrytointiprosessin läpi viemisestä?

5. Mitkä ovat suurimmat haasteet liittyen rekrytointiin?

6. Miten esimiestehtävässä on valmennettu rekrytointiin?

7. Mitä kehitettävää löydät mielestäsi yrityksen rekrytointiprosessissa?

# Rekrytointi

---

8. Kuinka useasti koet tekeväsi onnistuneen rekrytoinnin suhteessa epäonnistuneeseen rekrytointiin?

**LIITE 1 (5/8)**

**Kyselylomake**

9. Kuinka hankalaa on haastattelutilanteessa huomata sellaisia tekijöitä, joista huomaat henkilön epäpätevyyden tehtävään?

10. Onko yrityksellä olemassa henkilöstöstrategiaa?

# Sitouttaminen

---

1. Kuinka pitkiä olivat keskimäärin viime vuonna alkaneet työsuhteiden pituudet?

2. Onko työsuhteiden kestossa eroja riippuen mitä rekrytointimenetelmää on käytetty?

3. Mikä/mitkä tärkeimmät tekijät haastateltavien mukaan ovat sellaisia, jotka sitouttavat heidät parhaiten työorganisaatioon?

## Sitouttaminen

---

**LIITE 1 (6/8)**

**Kyselylomake**

4. Kuinka paljon mielestäsi oma esimiestyöskentelysi vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen yrityksessä?

5. Mitä sitouttamiskeinoja yritys käyttää?

6. Oletko huomannut iällä tai sukupuolella olevan vaikutusta työntekijän sitoutumiseen?

7. Onko henkilöstössäsi suuri vaihtuvuus?

8. Mitkä ovat yleisimmät syyt työsuhteen päättymiseen?

9. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet saada työntekijä sitoutumaan yritykseen?

**LIITE 1 (7/8)**

**Kyselylomake**

10. Vaikuttaako mielestäsi työntekijän kouluttautumisaste hänen sitoutumiseen ja työsuhteen pituuteen?

## Sitouttaminen

---

11. Kuinka tärkeäksi asiakki sitouttaminen mielestäsi yrityksessä koetaan? Onko siihen panostettu mielestäsi tarpeeksi?

12. Onko sinulla mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen sisällä sitouttamis-strategiaan?

## Vapaa sana

---

Tähän voit kirjoittaa omia ajatuksia, mielipiteitä, kehittämissuhteita liittyen rekrytointiin ja sitouttamiseen.

**LIITE 1 (8/8)**

**Kyselylomake**

Kun olet vastannut kyselylomakkeessa esitettyihin kysymyksiin, niin pyydän teitä tallentamaan tämän lomakkeen ja lähettämään sen kokonaan täytettynä [vilekauppi-la@hotmail.com](mailto:vilekauppi-la@hotmail.com) sähköpostiin. Jos tulee kysymyksiä haastattelulomakkeen täyttöön liittyen, niin ottakaa yhteyttä markkinointijohtaja Toni Paanaseen.

*Kiitos vastauksista ja vaivannäöstä*

**LIITE 2(1).**

**Monisivuinen liite**