

Santanderin työnantajamielikuvan kehittäminen rekrytoinnin näkökulmasta

Kaisa Hokkanen

Tekijä(t) Kaisa Hokkanen	
Koulutusohjelma Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Santanderin työnantajamielikuvan kehittäminen rekrytoinnin näkökulmasta	Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 7
<p>Tämän kehittämishankkeen toimeksiantaja oli Santander Consumer Finance Oy. Hankkeen tavoitteena oli kehittää yrityksen ulkoista työnantajamielikuvaa rekrytoinnin näkökulmasta. Hankkeessa kehitettiin kotisivujen yritys- ja työnantajaosuuksia, rakennettiin työnhakulomake, perustettiin LinkedIn-tili sekä parannettiin rekrytointiviestintää. Tärkeä osa rekrytointiviestinnästä ovat myös työpaikkailmoitukset, mutta ne rajattiin tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle.</p> <p>Työn teoreettisessa osuudessa keskitytään aluksi maineeseen, mielikuviin ja brändiin. Tämän jälkeen syvennytään työnantajamielikuvaan: sen rakentamiseen sekä kotisivujen ja sosiaalisen median merkitykseen sen luonnissa. Lopuksi käsitellään rekrytointia yleisesti, työnantajamielikuvan näkökulmasta, rekrytointikanavia ja -järjestelmää sekä rekrytointiviestintää.</p> <p>Tutkimusstrategiana oli toimintatutkimus, jossa käytettiin sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä. Alkukartoitus tehtiin keväällä 2014 Santanderin uusille työntekijöille teemahaastattelulla. Loppukartoitus toteutettiin keväällä 2015 internetkyselynä, jossa kohdeyrymänä olivat Haaga-Helien Talous- ja finanssiasiantuntija koulutusohjelman opiskelijat. Kehittämishankkeen raportti valmistui syksyllä 2016.</p> <p>Kehittämishankkeella saavutettiin sille asetetut tavoitteet. Alkukartoituksesta saatiin tietoa, missä asioissa uudet työntekijät näkivät kehittämistä. Loppukartoituksessa vastaavasti saatiin opiskelijoilta palautetta kehitetyistä asioista.</p> <p>Kehittämisehdotuksiksi nostettiin muun muassa rekrytointistrategian ja työnhakijakokemuksen edelleen kehittäminen, tiiviimpi yhteistyön HR:n ja markkinoinnin välillä työnantajamielikuvan välittämässä sosiaalisessa mediassa sekä oppilaitosyhteistyö korkeakoulun kanssa.</p>	
Asiasanat Brändi, Maine, Mielikuvat, Rekrytointi, Viestintä	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kohdeorganisaatio ja kehittämishankkeen tausta.....	1
1.2	Kehittämishankkeen tavoitteet, tehtävänanto ja rajaukset	2
1.3	Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät	3
1.4	Raportin rakenne	3
1.5	Keskeisimmät käsitteet	4
2	Maine, mielikuvat ja brändi	6
2.1	Maine	6
2.2	Mielikuvat.....	9
2.3	Brändi	10
3	Työnantajamielikuva	13
3.1	Työnantajamielikuvan rakentaminen	14
3.2	Kotisivut osana työnantajamielikuvan luomista.....	15
3.3	Sosiaalisen median vaikutus työnantajamielikuvaan	16
4	Rekrytointi	18
4.1	Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa.....	19
4.2	Rekrytointikanavat	21
4.3	Järjestelmä rekrytoinnin tukena.....	22
4.4	Viestintä rekrytointiprosessin aikana	23
5	Tutkimusmenetelmät	25
5.1	Teemahaastattelut	27
5.2	Alkukartoituksen toteutus	28
5.3	Kyselytutkimus	29
5.4	Loppukartoituksen toteutus	30
6	Kehittämishankkeen ensimmäisen syklin tulokset ja havainnot	32
6.1	Teemahaastattelujen tulokset	32
6.1.1	Työnhaku yleisesti.....	32
6.1.2	Työnantajamielikuvan merkitys	33
6.1.3	Työhaastattelu	34
6.1.4	Santander ja rekrytointiprosessi	35
6.1.5	Santanderin kotisivut.....	37
6.2	Havainnot haastatteluista ja tulosten hyödyntäminen	38
7	Kehittämishankkeen toisen syklin tulokset ja havainnot.....	40
7.1	Kyselyn tulokset.....	40
7.1.1	Työnhakukanavat.....	40
7.1.2	Video vs. teksti ja kuva kotisivuilla.....	40
7.1.3	Työnantajamielikuva	41

7.1.4	Rahoitusalalla työskentely	41
7.1.5	Santander yrityksenä	41
7.1.6	Santander työnantajana	42
7.1.7	Työntekijä kertoo työtehtävistään	43
7.1.8	Rekrytointiprosessin kuvaus.....	43
7.1.9	Työnhakulomake.....	44
7.1.10	Rahoitusalan ja Santanderin vertailu	45
7.2	Havainnot kyselystä ja tulosten hyödyntäminen	46
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	47
8.1	Kehittämishankkeen yhteenveto, arviointi ja johtopäätökset.....	47
8.2	Kehittämissuhteet jatkotoimenpiteiksi	49
8.3	Tutkija pohtii omaa toimintaansa.....	50
Lähteet	51
Liitteet	54
Liite 1.	Teemahaastattelun runko	54
Liite 2.	Kyselytutkimuksen saate	55
Liite 3.	Kyselylomake.....	56

1 Johdanto

Tämän kehittämishankkeen aiheena on työnantajamielikuva ja sen kehittäminen rekrytoinnin näkökulmasta. Aihe on pinnalla monessa yrityksessä, sillä kilpailu osaajista on tänä päivänä kovaa. Työnantajamielikuvaa ei voida kehittää yhdellä projektilla, vaan se vaatii pitkäjänteistä työtä. Rekrytointiprosessilla pystytään vaikuttamaan työnantajamielikuvaan, jonka merkitys korostuu rekrytointitilanteessa. Siksi onkin välttämätöntä, että yrityksissä tehdään töitä työnantajamielikuvan ja rekrytoinnin eteen.

Menestyvät yritykset näkevät uusien työntekijöiden rekrytoinnin sijoituksena tulevaisuuteen ja rekrytoijat arvostavat entistä enemmän työntekijässä oikeaa asennetta ja sopivuutta yritykseen (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165). Jotta yritys pystyy houkuttelemaan sille sopivia hakijoita, on sen kyettävä kertomaan, millainen työnantaja se on. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat muun muassa yleinen käsitys yrityksestä, henkilöstön tyytyväisyys työntajaan sekä kokonaisuudessaan rekrytointiprosessin ammattimainen hoitaminen. Edellä mainittuihin asioihin voidaan vaikuttaa monin eri tavoin.

1.1 Kohdeorganisaatio ja kehittämishankkeen tausta

Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio on Santander Consumer Finance Oy (myöhemmin Santander), joka on osa euroalueen suurinta pankkia ja maailman johtaviin rahoituslaitoksiin kuuluvaa espanjalaista Grupo Santanderia. Suomessa vuodesta 2006 lähtien toiminut Santander tarjoaa asiakkailleen ajoneuvojen osamaksu- ja leasingrahoitusta, ostopalvelun kestokulutushyödykkeiden rahoitukseen, sekä vakuudetonta lainaa kuluttajien erilaisiin käyttötarpeisiin. Santander työllistää noin 150 työntekijää, jotka toimivat erilaisissa asiantuntijatehtävissä. Yrityksen keski-ikä on 34 vuotta. Santanderin tavoitteena on toimia innovatiivisesti ja dynaamisesti.

Santanderilla panostetaan jatkuvasti organisaation kehittämiseen sekä työhyvinvointiin. Vuosittain tehdään henkilöstökysely, jonka tulosten perusteella tehdään kehittämissuunnitelmia tiimeissä. Santander on myös mukana Leading Passion -hankkeessa, jossa tutkitaan innostuksen johtamista nuorten työntekijöiden näkökulmasta.

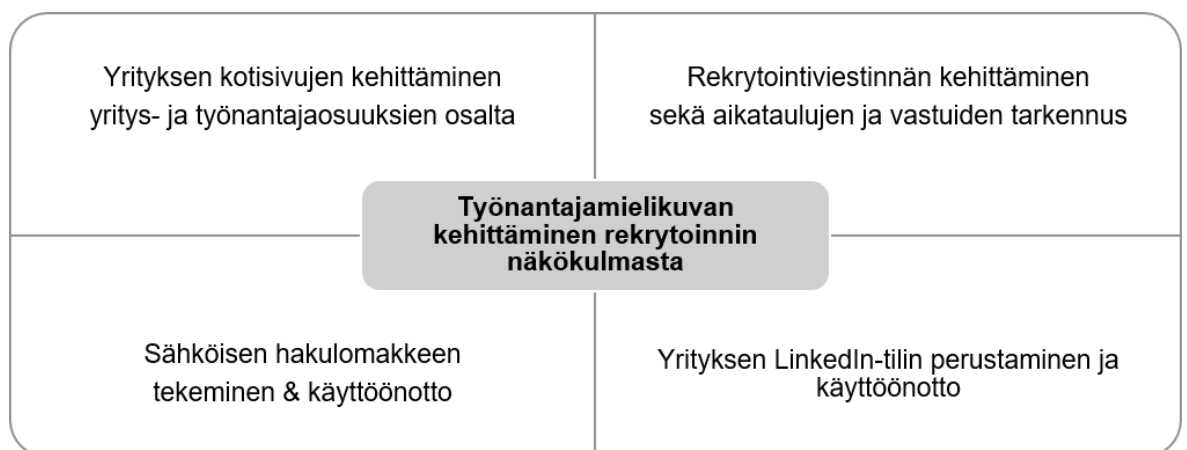
Santanderin rekrytointitahti on viime vuosina ollut melko tasainen. Yrityksessä julkaistaan kaikki avoinna olevat tehtävät sisäisesti ja pyritään edistämään sisäistä liikkuvuutta tehtävistä ja tiimistä toiseen. Vuoden 2015 aikana 12 työntekijää siirtyi uuteen tehtävään yrityksen sisällä. Toisinaan ulkoa rekrytoitaessa on törmätty tilanteeseen, jossa potentiaaliset työnhakijat eivät tunne Santanderia juuri lainkaan tai heikosti. Jos työnhakija taas tun-

tee Santanderin, niin helposti kuvitellaan ison ja kansainvälisen emoyhtiön mahdollistavan rajattomasti kehittämismahdollisuuksia. Suomen organisaatio on kuitenkin melko pieni, eikä kaikille työntekijöille pystytä tarjoamaan systemaattisesti rakennettuja urapolkuja kuten isommissa yrityksissä. Suomen santanderilaisille avautuu jonkin verran mahdollisuuksia työskennellä ulkomailla, mutta halukkaita on enemmän kuin tarjoutuvia mahdollisuuksia. Oikeanlaisten ihmisten houkuttelu ja rekrytointi ovat siis nyt ja tulevaisuudessa avainasemassa. Nämä ovat syitä, joiden vuoksi työnantajamielikuvaan liittyviä asioita lähdettiin kehittämään.

1.2 Kehittämishankkeen tavoitteet, tehtävänanto ja rajaukset

Kehittämishankkeen tavoitteena oli Santanderin työnantajamielikuvan kehittäminen rekrytointin näkökulmasta (kuvio 1). Yrityksessä tiedostettiin, että työnantajamielikuvalla on iso merkitys rekrytoitaessa ja itse rekrytointiin liittyvät toimenpiteet vaikuttavat myös työnantajamielikuvaan.

Tavoitteena oli yrityksen kotisivujen uudistusprojektin yhteydessä lisätä perustietoja yrityksestä ja tuoda paremmin esille sitä, millainen Santander on työnantajana ja millaisia työtehtäviä se tarjoaa. Myös hakemusten käsittely ja työnhakijaviestinnän kehittäminen olivat osa hanketta, sillä yrityksessä otettiin kehittämishankkeen aikana käyttöön HR-järjestelmä, johon hakemukset jatkossa vastaanotetaan. Omat hakemuslomakkeet tehtiin niin avoimelle työhakemukselle kuin kohdistetulle rekrytoinnille. Samalla hakijoille lähetettävät kirjeet käytiin läpi ja rekrytointiviestinnän aikatauluja ja vastuita tarkennettiin. Hankkeen aikana myös perustettiin yritykselle LinkedIn-tili.



Kuvio 1. Kehittämishankkeen sisältö

Kehittämisasiota olisi ollut paljon muitakin, mutta hanketta oli pakko rajata, jottei se kasvanut liian suureksi. Kehittämishanke rajattiin koskemaan ulkoista rekrytointia ja siihen

liittyvää työnantajamielikuvan kehittämistä. Hankkeessa kehitettiin yrityksen kotisivuja ainoastaan niiltä osin kuin se koski yritys- ja työnantajatietoja. Rekrytointiviestintää kehitettiin siltä osin kuin se koski hakijoille suuntautuvaa viestintää (esimerkiksi järjestelmästä lähetettävät kirjeet). Myös hakijaviestinnän aikatauluja ja vastuualueita tarkennettiin. Rekrytointi-ilmoitukset ovat merkittävä osa rekrytointiviestintää, mutta ne jätettiin tämän hankkeen ulkopuolelle.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät

Kehittämishankkeen tutkimusongelmana oli:

”Miten Santander voi kehittää työnantajamielikuvaa rekrytinnin näkökulmasta?”

Tutkimusmenetelmänä oli toimintatutkimus. Tämä tutkimusmenetelmä sopi hyvin kehittämishankkeelle, jonka avulla haluttiin muuttaa olemassa olevaa tilannetta. Menetelmävalintaa tuki myös se, että tutkija oli kiinteästi mukana kehittämishankkeessa ja työskenteli kohdeyrityksessä.

Kehittämishanke toteutettiin vaiheittain. Ensiksi tehtiin alkukartoitus kvalitatiivista menetelmää, teemahaastattelua käyttäen. Tämän jälkeen toteutettiin kehittämishankkeeseen kuuluvat osa-alueet (kuvio 1). Loppukartoitus tehtiin kvantitatiivisena internetkyselynä, jossa kerättiin tietoa muun muassa tietyistä kehittämishankkeessa toteutetuista asioista. Teoriaan tutkija perehtyi koko hankkeen ajan.

1.4 Raportin rakenne

Raportti alkaa johdannolla, jossa esitellään kohdeorganisaatio ja lopputyön aiheena oleva kehittämishanke, sen tavoitteet, tutkimusongelma sekä raportin keskeisimmät käsitteet. Teoriaosuus koostuu kolmesta luvusta, joista ensimmäisessä käsitellään mainetta, mielikuvia ja brändiä. Seuraavassa luvussa keskitytään työnantajamielikuvaan ja viimeisessä teorialuvussa perehdytään rekrytointiin.

Teorian jälkeen tutustutaan kehittämishankkeessa käytettyihin tutkimusmenetelmiin. Kehittämishanke toteutettiin toimintatutkimukselle ominaisesti sykleittäin ja tutkimustulokset esitelläänkin näiden syklien mukaisesti omissa luvuissaan. Ensiksi esitellään ensimmäisen syklin eli teemahaastattelujen tulokset ja havainnot sekä niiden vaikutukset kehittämishankkeeseen. Seuraavassa luvussa käsitellään toisen syklin eli kyselytutkimuksen tulokset sekä havainnot ja näiden vaikutukset kehittämishankkeeseen.

Raportin päättää yhteenveto- ja johtopäätökset luku, jossa tarkastellaan tutkimustuloksia ja johtopäätöksiä sekä annetaan kehittämisehdotuksia jatkotoimenpiteiksi. Lopuksi tutkija pohtii omaa toimintaansa.

1.5 Keskeisimmät käsitteet

Brändi sijaitsee asiakkaan mielessä. Sen syntymiseen vaikuttavat kaikki yrityksen tekemiset sekä tekemättä jättämiset. (Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen 2016, 76.) Osassa suomenkielistä kirjallisuutta brändi on toisinaan kirjoitettu brandi-muodossa. Tässä työssä käytetään brändi-sanaa.

Identiteetti on yhdistelmä ominaisuuksia, jotka tekevät kohteesta (esimerkiksi yritys) ainutlaatuisen. Identiteetin ominaisuudet ovat todellisia ja suhteellisen vakioita ja ne erottavat kohteen toisesta. (Podnar 2015, 29.)

Imago tarkoittaa sama kuin ihmisen käsitys jostain asiasta eli mielikuvaa. Se muodostuu ihmisen kokemusten, asenteiden, tietojen, tuntemusten ja uskomusten kautta. (Rope 2011, 52.)

Maine on sidosryhmien tai muiden osapuolien arvio jostakin kohteesta. Se on kollektiivinen käsite, jonka muodostamiseen yksittäiset henkilöt osallistuvat käsityksineen, mielipiteineen ja tarinoineen esimerkiksi yrityksestä, palvelusta, tuotteesta tai brändistä. (Juholin 2013, 470; Malmelin & Hakala 2005, 37.)

Mielikuvalla tarkoitetaan tietoa tai luuloa, joka voi kohteensa mielestä olla myönteinen, neutraali tai kielteinen, oikea tai väärä. Mielikuva on aina henkilön subjektiivinen käsitys asiasta, eikä siten voi olla puolueeton tai henkilökohtaisella tasolla väärä. (Juholin 2013, 471; Rope 2011, 52.) Imago ja mielikuva ovat käsitteinä samanlaisia ja tässä työssä käytetään pääsääntöisesti mielikuvatermiä.

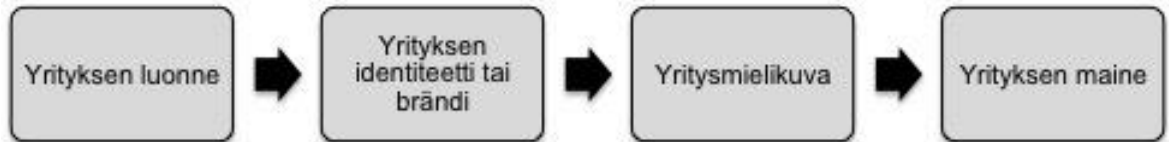
Työnantajamielikuva kuvaa sitä, millainen paikka yritys olisi työskennellä (Piha & Poussa 2012, 146). Kirjallisuudessa käytetään vaihtelevasti työnantajakuva- ja työnantajamielikuva-käsitteitä. Tutkija totesi aiheeseen perehtyessä, että käytetyt kirjallisuuslähteet tarkoittavat samaa asiaa ja selkeyden vuoksi työssä on päädytty käyttämään työnantajamielikuva-käsitettä.

Rekrytointi tarkoittaa kaikkia niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan uusia työntekijöitä (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165).

Yritysmielikuva on kokonaiskuva yrityksen toiminnasta ja olemuksesta sekä faktoista esimerkiksi taloudellinen menestys, henkilöstömäärä, tuotteet. Edellä mainitut asiat kiteytyvät henkilön mielessä mielikuvaksi. Työnantajamielikuva on yritysmielikuvan yksi osa-alue. (Markkanen 2005, 101.) Kirjallisuudessa puhutaan yrityskuvasta ja yritysmielikuvasta. Tässä työssä käytetään selkeyden vuoksi yritysmielikuvakäsitettä.

2 Maine, mielikuvat ja brändi

Tässä luvussa käsitellään mainetta, mielikuvia ja brändiä. Ne ovat käsitteiltään hyvin samanlaisia, eikä niille ole vakiintuneita kaikille samaa tarkoittavia määritelmiä. Usein nämä termit myös sekoitetaan keskenään tai niitä käytetään ristiin. Kuviossa 2 on esitetty Chriss Fillin malli siitä, kuinka brändi, yritysmielikuva ja maine liittyvät toisiinsa.



Kuvio 2. Yritysmaineen synty (mukaillen Roper & Fill 2012, 35)

Vahvan brändin, yritysmielikuvan ja maineen etuja ovat muun muassa uskolliset asiakkaat, mahdollisuus hinnoitella tuote kilpailijoita kalliimmaksi, paremmat mahdollisuudet selvitä kriiseistä, vahvempi asema pääomamarkkinoilla sekä menestys rekrytointimarkkinoilla. (Malmelin & Hakala 2005, 108.) Näin ollen on tärkeää, että yrityksissä kiinnitetään huomiota maineeseen, brändiin ja mielikuviiin.

2.1 Maine

Maine on yrityksen aineetonta pääomaa, joka koostuu omakohtaisista kokemuksista ja mielikuvista. Se realisoituu ihmisten valinnoissa esimerkiksi, ostaako henkilö tuotteen tai hakeeko yritykseen töihin. Se on yksilöllinen kokemus, jonka alkuperää voi olla vaikea jäljittää. (Aula & Heinonen 2002, 23; Juholin 2010, 105.)

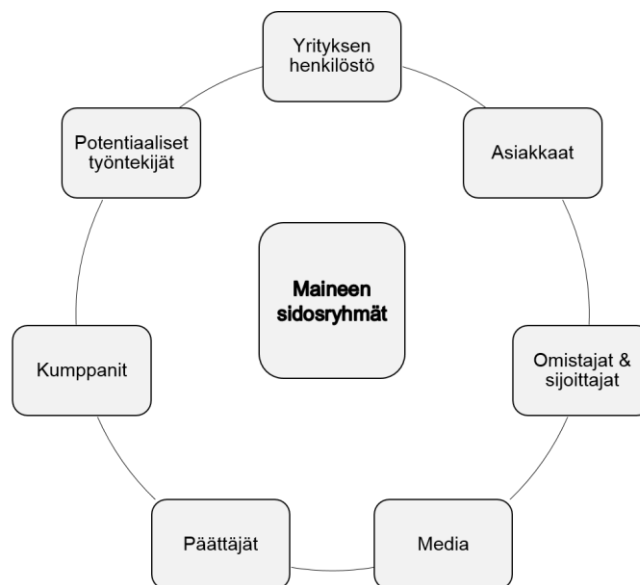
Yritys ilman mainetta on mahdottomuus – maine on aina olemassa. Maine muodostuu useista eri tekijöistä, joiden kautta yritystä arvioidaan. Sen osatekijöitä määrittävät yrityksen menneisyys, nykyisyys sekä odotukset tulevast. Yrityksen on hyvä tiedostaa, mitkä maineen ulottuvuuden ovat sen kannalta olennaisia ja toimia siten, että hyviä ominaisuuksia vahvistetaan ja huonoja parannetaan. Maineen korjaaminen on paljon vaikeampaa kuin sen rakentaminen ja ylläpitäminen. (Aula & Mantere 2006, 53; Aula & Heinonen 2011, 14; Roper & Fill 2012, 9.)

Maine tekee yrityksestä hyvän tai huonon ja maine erottaa samankaltaiset yritykset toisistaan. Maine vaikuttaa siihen, pidetäänkö yritystä arvossaan vai ei. Maineen syntyessä yritystä tarkasteltavien kokemuksissa ja tulkinnoissa on kyse yrityksen todellisuuden (mitä yritys uskoo olevansa) ja sitä koskevien mielikuvien (mitä muut kuvittelevat yrityksen ole-

van) vuoropuhelusta. Maine rakentuu aina julkisuudessa ja sen perustana on se, mitä yrityksestä puhutaan. Maineen synty perustuu koko yrityksen toimintaan, eikä esimerkiksi pelkkään viestintään. (Aula & Heinonen 2011, 12, 79; Honkala, Kortetjärvi-Nurmi, Rosenström & Siira-Jokinen 2014. 17.)

Yrityksen menestymisen kannalta on välttämätöntä, että yritys tunnetaan, ja että sillä on hyvä maine niin asiakkaiden kuin muidenkin sidosryhmien ja etenkin oman henkilöstön keskuudessa. Yrityksen maine muodostuu henkilöstön ja ulkoisten sidosryhmien välisissä kohtaamisissa. Jokainen kohtaaminen on potentiaalinen maineeseen vaikuttava tekijä. Maine syntyy yritykseen liittyvistä kokemuksista ja se leviää tarinoina eteenpäin, kun sidosryhmiin kuuluvat ihmiset kertovat yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista. Nykyisin niin hyvä kuin huono maine leviää entistä nopeammin ja helpommin sosiaalisen median ja verkkoviestinnän avulla. Hyvää mainetta pidetään yrityksen voimavarana, koska ihmiset tekevät usein päätöksiään yrityksen maineen perusteella. Esimerkiksi työnhakijat hakeutuvat töihin hyvämaineisiin yrityksiin. (Honkala ym. 2014, 18, 181; Juholin 2010, 105.)

Mainetta rakennetaan käytännön teoilla pitkällä aikavälillä ja se muodostuu aina suhteessa yrityksen sidosryhmiin (kuvio 3). Jokainen sidosryhmä tekee erilaisia arviointeja yrityksestä, jolloin niiden käsitys yrityksen maineesta muodostuu suorista kokemuksista yrityksestä ja sen toiminnasta, esimerkiksi henkilöstön käyttäytymisestä tai median kautta saatavista tiedoista. (Aula & Mantere 2006, 36, 37, 141.)



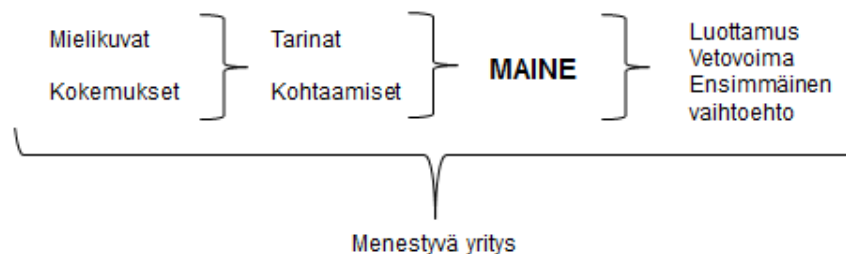
Kuvio 3. Maineen keskeisimmät sidosryhmät (mukaillen Aula & Heinonen 2002, 217)

Yrityksen tulee pitää hyvänä kaikkia sen sidosryhmiä, mutta samalla on priorisoitava, keitä kulloinkin hoidetaan muita paremmin. Sidosryhmäsuhteiden hyvä hoitaminen on olennais-

ta maineenhallinnalle. Maineenhallinta on pitkäjänteistä ja ennalta suunniteltua strategista toimintaa. Sillä pyritään ohjaamaan yrityksen toimintaa sekä vaikuttamaan tärkeimpien sidosryhmien yrityksestä saamiin kokemuksiin ja yrityksestä rakentuviin mielikuviin ja tulkintoihin. Tavallaan hyvän maineen johtaminen on yksinkertaista, sillä periaatteessa riittää, kun yritys tekee sidosryhmien mielestä työnsä hyvin. (Aula & Mantere 2006, 53, 178.)

Maineesta puhuttaessa mielenkiinto kohdistuu usein yrityksen ulkoisiin sidosryhmiin. Maineen kannalta yrityksen tärkein sidosryhmä on kuitenkin sen henkilöstö. Hyvää mainetta ei ole ilman hyvää yrityskulttuuria, sillä jokainen yrityksen työntekijä vaikuttaa omalta osaltaan yrityksen maineen syntymiseen, paranemiseen tai huononemiseen. Hyvämaineisessä yrityksessä ilmapiiri on kannustava ja työntekijät ovat sitoutuneita sekä tyytyväisiä. Siellä myös johto ja henkilöstö arvostavat toisiaan ja luottavat toisiinsa. Hyvämaineisesta yrityksestä on helpompi olla ylpeä ja se lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. Hyvämaineinen yritys houkuttelee hyviä työntekijöitä puoleensa, millä on myös merkityksensä työn tuottavuuteen sekä asiakassuhteiden laatuun. (Aula & Mantere 2006, 114; Heinonen 2006, 84–85.)

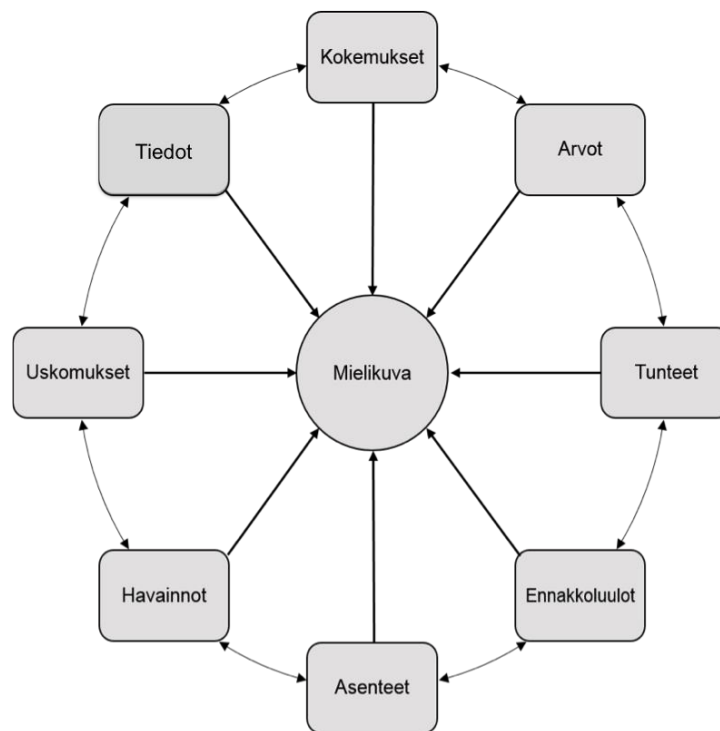
Tarinoiden avulla voidaan pyrkiä vaikuttamaan maineeseen kuvion 4 mukaisesti. Maine rakentuu tarinoissa, jotka ovat tosia. Hyvä tarina on uskottava ja herättää luottamusta. Se ei kuitenkaan ole kauniin ulkokuoren rakentamista, vaan todellisuuden viestimistä. Maine on yrityksestä kerrottujen tarinoiden kokonaisuus, joka arvottaa yrityksen. Hyvä maine merkitsee yritykselle suotuisia toimintaedellytyksiä, kun taas huono maine vaikeuttaa toimintaa ja tekee sen elinolosuhteet huonoiksi. Jos yritys ei itse kerro tarinaansa, joku muu tekee sen. Yritysmaailmassa kaikki kertovat tarinoita päivittäin erilaisissa kohtaamisissa, esimerkiksi kokouksissa, käytäväkeskusteluissa ja lounastapaamisilla. Jokainen yrityksen työntekijä on myös yrityksensä maineen suurlähettiläs. Ihmiset kertovat eteenpäin tietoja, joita pitävät olennaisina yrityksen menestyksen tai epäonnistumisen kannalta. (Aula & Heinonen 2002, 32.)



Kuvio 4. Maineen ja menestyksen symbioosi (mukaillen Aula & Heinonen 2002, 26)

2.2 Mielikuvat

Mielikuvista ja niihin liittyvistä osista on tullut tärkeitä menestystekijöitä länsimaissa. Voidaan jopa puhua mielikuvayhteiskunnasta, jossa ihmiset elävät merkkien ja merkitysten maailmassa. Sekä yritysten toiminnassa, että ihmisten arjessa mielikuvallisilla tekijöillä, kuten asenteet, kokemukset, tiedot, tunteet ja uskomukset, on entistä keskeisempi sija. Edellä mainitut toimivat mielikuvien muodostumisen perusteena. (Malmelin & Hakala 2005, 21.) Ne toimivat myös mielikuvan psykologisina vaikuttimina, joihin Rope & Mether (2001, 87) lisäävät myös arvot, ennakkoluulot ja havainnot (kuvio 5). Asenteisiin, tietoihin, tunteisiin ja kokemuksiin pystytään vaikuttamaan markkinoinnillisesti. Muiden psykologisten tekijöiden kohdalla vaikutusprosessi on epäsuora eli eri tekijöiden yhteisvaikutuksen tulos. (Rope & Mether 2001, 88.)



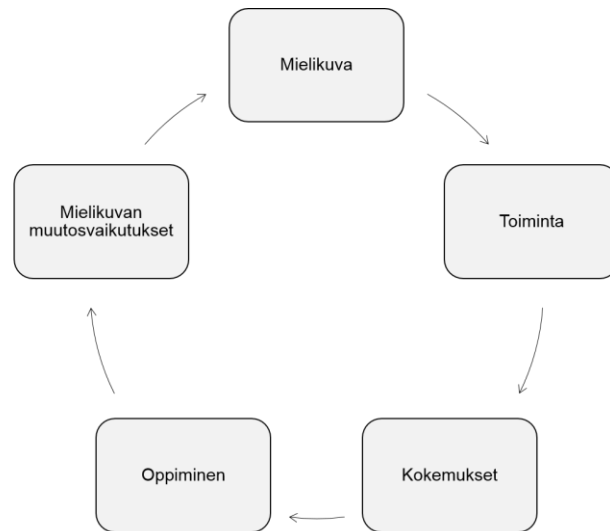
Kuvio 5. Mielikuvan muodostumiseen vaikuttavat psykologiset tekijät (mukaillen Rope & Mether 2001, 87)

Mielikuvat muodostuvat jossakin tietyssä ajassa, paikassa ja tilassa ja nämä tekijät muuttuvat jatkuvasti. Mielikuvien muodostuminen on usein monimutkainen ja kaoottinen sarja tapahtumia. Mielikuvilla ei ole sopimuksenvaraisia sääntöjä, vaan ne ovat yksilöllisiä. Niinpä erilaisten mielikuvallisten kytkentöjen määrä on loputon. (Malmelin & Hakala 2005, 53; Malmelin & Hakala 2007, 126.)

Mielikuva siis muodostuu useista tekijöistä ja on yksilökohtainen käsitysten kokonaisuus. Mielikuvat perustuvat yksilöllisiin kognitiivisiin rakenteisiin, jotka sekä ohjaavat uuden tie-

don hankintaa, että uusien mielikuvien muodostumista. Viestinnän avulla koetetaan vaikuttamaan vastaanottajaan ja hänen mielikuviinsa. Viestijä ei kuitenkaan voi rakentaa mielikuvia, vaan ne rakentuvat aina vastaanottajan mielessä. Mielikuvat ovat siis aina yksilöllisiä. Mielikuvat yrityksestä muodostuvat eri kohtaamisissa, joita sidosryhmän edustajilla on yrityksen kanssa. Jotta nämä kontaktit olisivat yrityksen tavoitteiden mukaisia, yrityksen täytyy koettaa vaikuttaa niiden onnistumiseen. Tavoitteet, suunnitelmat ja selkeät ohjeet auttavat niin johtoa kuin koko henkilöstöä näissä kohtaamisissa. (Malmelin & Hakala 2005, 25.)

Mielikuvakäsitteessä oleellista on se, että se on taustatekijänä vaikuttamassa ihmisen toimintaratkaisuihin. Kuvion 6 mukaisesti mielikuvasisältö on se, jonka pohjalta henkilö tekee omat toimintaratkaisut joko tietoisesti tai tiedostamattaan. (Rope & Methner 2001, 14–15.)



Kuvio 6. Mielikuva toimintaratkaisujen taustalla (Rope & Methner 2001, 15)

Mielikuvilla on yhä suunnitelmallisempi osa yritysten toiminnassa. Esimerkiksi tuotteet ovat muuttuneet samankaltaisiksi, jolloin mielikuvista ja elämyksistä on tullut merkittävä yritysten kilpailutekijä. (Malmelin & Hakala 2005, 24–25, 39.)

2.3 Brändi

Ahto ym. (2016, 37) määrittelevät brändin kaikkien niiden mielikuvien ja tietojen summaksi, joita ihmisellä on jostain asiasta esimerkiksi tuotteesta, palvelusta, yrityksestä tai henkilöstä. Brändi on asiakkaan mielessä ja sen muodostumiseen vaikuttavat kaikki yrityksen toiminta ja tekeminen sekä tekemättä jättämiset. Brändi on lähellä maineen tai mielikuvan määritelmää. Brändi ei sijaitse yrityksessä, vaan se muodostuu aina vastaanottajan mie-

lessä ja on henkilön subjektiivinen käsitys. Näin ollen henkilön tiedot tuotteesta tai palvelusta eivät välttämättä ole tosia, mutta ne ohjaavat hänen toimintaansa. Brändi onkin mielikuva, joka summaa henkilön kaiken tiedon ja kokemuksen kohteena olevasta asiasta ja sen perusteella esimerkiksi asiakas usein tekeekin ostopäätöksensä. (Ahto ym. 2016, 38, 43, 126.)

Brändiä rakentamalla voi erottua kilpailijoista ja siksi se on kaikille paitsi monopoleille välttämätöntä. Brändi tarjoaa jotain, joka on erilaista ja oleellista. Se on lupaus, joka edustaa laatua sekä turvallisuutta ja siihen yhdistyy tunne. Brändi on kuin yhteenveto miellelyhtymistä ja tunteista, jotka tulevat mieleen, kun brändin nimi mainitaan. Brändi saa aina lopullisen muotonsa ihmisten mielessä ja mielikuva on aina hieman erilainen eri henkilöiltä kysyttäessä. Kunkin henkilön omat arvot, kiinnostus, saadut tai hankitut tiedot ja mahdolliset kokemukset brändistä vaikuttavat mielikuvaan. Yritys voi vaikuttaa toiminnallaan ja viestinnällään siihen, millaisia brändistä annetut tiedot ja kokemukset ovat. Sitä paremmin yritys on onnistunut toiminnassaan ja viestinnässään, mitä lähempänä yrityksen identiteettiä ja tavoitteita mielikuva on. (Hertzen 2006, 91; Roper & Fill 2012, 109, 129.)

Yrityksen on pystyttävä johtamaan sitä koskevaa mielikuvaa eli rakentamaan brändiä. Brändin tärkein tehtävä on auttaa yritystä kasvamaan kannattavasti. Varsinkin erittäin kilpailluilla markkinoilla brändin rooli korostuu. Hyvä brändi auttaa myymään kalliimmalla, se suojaa vaikeuksissa ja säästää kustannuksissa sekä mahdollistaa parhaiden työntekijöiden rekrytoinnin. Brändi rakentaa uskollisuutta ja luo pitkäaikaisen suhteen kohderyhmänsä kanssa. Usein tuotteet tai palvelut eivät juuri ominaisuuksiltaan eroa toisistaan, mutta niiden brändit eroavat. Brändi onkin ensisijaisesti väline, jolla yrityksen tuotteille ja palveluille on mahdollista saada parempi hinta ja markkina-asema kilpailijoihin nähden. (Ahto ym. 2016, 32, 49, 126.)

Brändien rakentamisessa yrityksen koko henkilöstö on merkittävässä asemassa, sillä työntekijöiden käyttäytyminen ja asenteet voivat rakentaa tai murskata brändin. Niinpä onkin tärkeää, että työntekijät sopivat yrityskulttuuriin ja ymmärtävät ja jakavat yrityksen brändin ja sitä kautta myös vision. Yrityksen johdon rooli on merkittävä yritysbrändin rakentamisessa, sillä johtohahmon esiintyminen julkisuudessa rakentaa kuvaa henkilön itsensä lisäksi myös yrityksestä kokonaisuutena. (Hertzen 2006, 44, 48; Roper & Fill 2012, 143.)

Taulukossa 1 on kuvattu erilaisia viestinnällisiä brändiajattelun ulottuvuuksia: brändi merkinä, brändi visiona, brändi mielikuvana sekä brändi maineena. Nämä ulottuvuudet ovat erilaisia brändin viestinnällisiä ilmentymiä. Ne eivät sulje toisiaan pois, vaan täyden-

tävät toisiaan ollessaan osa brändin viestinnällistä kokonaisuutta. Onkin tärkeää yrittää ymmärtää brändiä moniulotteisena ilmiönä. (Malmelin & Hakala 2005, 32-33, 39.)

Taulukko 1. Viestinnällisen brändiajattelun ulottuvuudet (mukaillen Malmelin & Hakala 2005, 32)

Missä brändi esiintyy?	Juridinen konteksti	Organisaation konteksti	Yksilön konteksti	Yhteisön konteksti
Miten brändi ilmenee?	Merkki	Visio	Mielikuva	Maine
Mitä brändi on?	Tuotteen tai yrityksen nimi, logo, tunnus tai muoto	Yrityksen suunnitelma, strategia tai tavoitetila sekä osa yrityskulttuuria	Asiakkaiden, kansalaisten ja sidosryhmien edustajien mielikuvia	Ihmisten yksilöllisiä keskusteluja ja mainintoja

Yritys johtaa brändinsä kehitystä tavoitemielikuvan avulla. Tavoitemielikuva määrittelee ne asiat, jotka yritys haluaa kohderyhmänsä tuntevan. Brändin ydin on se, mitä yritys haluaa jokaisen asiakkaansa brändistä muistavan. Jos katsotaan eri yritysten kotisivuja, niin tavoitemielikuvan ja todellisuuden välillä on isoja eroja. Brändin hallinnassa ei vielä osata käyttää kunnolla hyödyksi digitaalisen viestinnän keinoja. Usein tyydytään keskinkertaiseen, tavanomaiseen ja käyttäjiä aliarvioivaan yksipuolisuuteen. Brändi syntyy vain, jos sama tarina osataan kertoa eri viestintäkanavissa ja tasoilla sujuvasti omin sanoin. (Ahto ym. 2016, 186; Juholin 2013, 331.)

3 Työnantajamielikuva

Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa ja kasvaa jatkuvasti. Pitkällä aikavälillä yksi parhaista keinoista vastata tähän on rakentaa hyvää työnantajamielikuvaa. Se toimii rekrytointimarkkinoilla myös erottelevana kilpailutekijänä, jota on vaikea nopeasti kopioida. (Salli & Takatalo 2014, 41.)

Työnantajamielikuvakäsite kuvaa sitä, millainen paikka yritys on työskennellä. Työnantajamielikuva voidaan ajatella pieneksi siivoksi koko yritysmielikuvasta, joka tietyssä tilanteessa realisoituu. Työnantajamielikuva ja yritysmielikuva ovat toistensa summa, eikä niitä voi puhua erillään. Työnantajamielikuvaa ohjaavat samat lainalaisuudet kuin yritysmielikuvaakin ja sitä kehitetään samanlaisilla menetelmillä. Toista ei voi kehittää ilman, ettei toinenkin kehittyisi. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67; Piha & Poussa 2012, 146.)

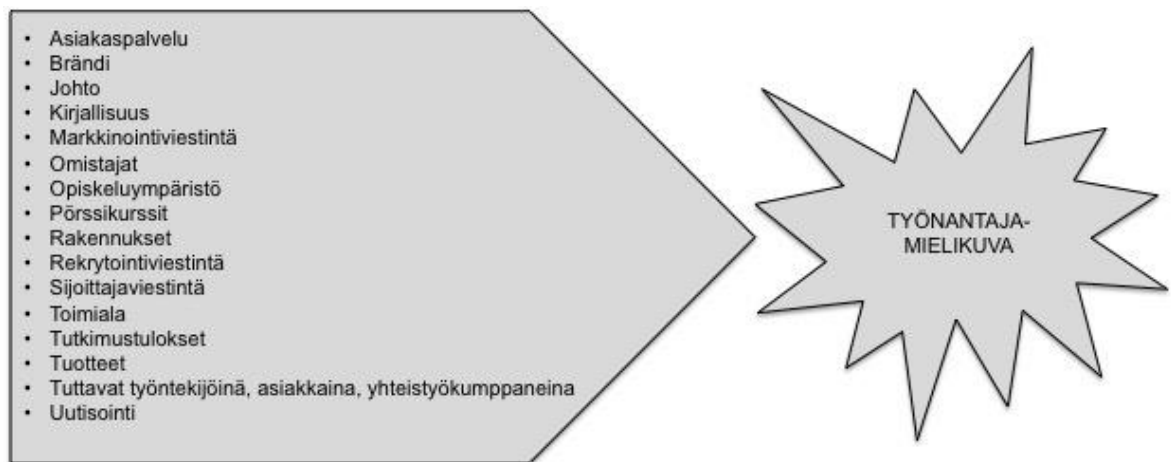
Työnantajamielikuva koostuu kokemuksista, tiedoista, uskomuksista, huhuista ja niiden varaan muodostuvista henkilökohtaisista tunnetason tekijöistä. Siinä kiteytyy henkilön muodostama käsitys yrityksestä työnantajana, joka on usein yritysmielikuvaa enemmän henkilön oman tulkinnan tulosta. Työnhakijan haasteena on se, ettei työnantajamielikuvaa voi täydellisesti vahvistaa ennen kuin on ollut yrityksessä töissä. (Markkanen 2005, 99, 102–103.)

Työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu yrityksen sisällä pääasiasiassa siitä, miten työntekijät kokevat ja näkevät työnantajan. Ulkoinen työnantajamielikuva vastaavasti muodostuu yrityksen ulkopuolisten henkilöiden saamasta kuvasta yrityksestä työnantajana. Ulkoista työnantajamielikuvaa rakennetaan sisäisen työnantajamielikuvan perusteella. Sisäisen työnantajamielikuvan ollessa kunnossa kannattaa sitä tuoda esille myös ulkopuolisille sidosryhmille. Jos yrityksen sisällä on ongelmia, ne heijastuvat myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan. (Korpi ym. 2012, 67–68.)

Paras tapa huolehtia työnantajamielikuvasta on aidosti olla kiinnostunut henkilöstöstä. Jokainen yrityksen työntekijä vahvistaa mielikuvaa työnantajastaan, joten henkilöstöstä huolehtiminen on yritykselle rahanarvoinen panostus. Hyvä työnantajamielikuva edistää niin nykyisen henkilöstön sitoutumista kuin myös uusrekrytointia. (Salojärvi 2013, 126.)

3.1 Työnantajamielikuvan rakentaminen

Työnantajamielikuva muodostuu pitkän ajan kuluessa ja laajalta osin myös tahtomatta, eikä se muutu vähällä. Tämän vuoksi on tärkeää, että yrityksen strategia, asiakaskokemukset ja henkilöstöteot kertovat samaa viestiä niistä asioista, joita yritys haluaa noudattaa. Jokin julkisuudessa esiin noussut yksittäinen asia voi saada aikaan nopean negatiivisen muutoksen. Positiivisia uutisia tarvitaan taas huomattavasti enemmän, jotta kielteinen kuva muuttuisi paremmaksi. Työnantajamielikuvan tietoinen muuttaminen ei onnistu helpoilla keinoilla, vaan kyse on pitkäjänteisestä ja tavoitteellisesta kehittämistyöstä. Ennen aloittamista yrityksen on päätettävä, mitä se mielikuvalta haluaa. Kuviossa 7 on kuvattu tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvan syntymiseen. (Salojärvi 2013, 126; Valvisto 2005, 23–24.)



Kuvio 7. Työnantajamielikuvan syntymiseen vaikuttavia tekijöitä (mukaillen Valvisto 2005, 24)

Työnantajamielikuvan rakentaminen on yhteyden luomista yrityksen ja potentiaaliin sisäisten ja ulkoisten työnhakijoiden välillä. Rakennettaessa työnantajamielikuvaa on oltava avoin ja rehellinen. Tämä helpottaa työnhakijaa muodostamaan realistisen kuvan yrityksestä, jolloin hän pystyy myös paremmin tekemään päätöksiä, mihin yritykseen hän haluaa töihin. Kiiltokuvamaisen kuvan rakentaminen yrityksestä on hyvin lyhytnäköistä. Jos yritykseen saadaan sillä houkutelua hetkellisesti osajia, he tulevat pettymään, kun todellisuus ei vastaakaan heidän yrityksestä muodostamansa mielikuvaa. (Lepak & Gowan 2010, 162; Salli & Takatalo 2014, 44–45.)

Useat suomalaiset yritykset rakentavat tänä päivänä systemaattisesti ja pitkäjänteisesti työnantajamielikuvaa, jonka avulla kerrotaan yrityksestä työnantajana, työympäristöstä sekä yrityksen visiosta ja missiosta. Kerrontaa voidaan tehdä niin kuvien, tekstien kuin videoiden avulla. Kaiken tämän tavoitteena on luoda yrityksestä kuva, jonka perusteella

henkilö voi osaamisen ja tilanteen ollessa sopiva ajatella yritystä mahdollisena työnantajana. (Hoppe & Laine 2014, 101–102.)

Työnantajamielikuvan systemaattinen rakentaminen tuo tulosta siinä vaiheessa, kun kilpaillaan alan osaajista. Suurten ikäluokkien siirtyessä pois työmarkkinoilta syntyy työntekijäpula. Viimeistään tällöin korostuu myönteisen työnantajamielikuvan merkitys. Pelkkä myönteinen mielikuva ei tosin riitä, jos yritys ei ole laajemmin ihmisten tietoisuudessa. Näin ollen yritys täytyy tehdä myös tunnetuksi, jos haluaa kilpailla parhaista työntekijöistä. Yritykset, jotka ovat onnistuneet tunnetun ja myönteisen työnantajamielikuvan rakentamisessa, saavat niin sanottuja seuraajia esimerkiksi Facebookissa. Tällöin työpaikkahaut leviävät myös passiivisten työnhakijoiden tietoon. (Salli & Takatalo 2014, 42.)

Mielikuvista puhuttaessa on hyvä muistaa, ettei kyse ole välttämättä tosiasioista. Viestinnällä onkin työnantajamielikuvan kannalta merkittävä tehtävä. Tehokas viestintä niin sisäisesti kuin ulkoisesti on keskeinen tekijä työnantajamielikuvan vahvistamisessa. Jotta työnantajamielikuvaviestintä on tehokasta, sen tulee olla yhtenäisen viestin levittämistä kaikissa kanavissa sekä jatkuvaa vuoropuhelua eri kohderyhmien kanssa. (Piha & Poussa 2012, 146–147.)

Yksinkertaisimmillaan työnantajamielikuva perustuu lupauksiin ja tekoihin. Jokaisen yrityksen tulisikin muistaa, että teot puhuvat enemmän kuin sanat. Lupaukset on lunastettava teoilla. Panostaminen työnantajamielikuvaan on paljon enemmän kuin rekrytointi-ilmoitusten viilaamista tai rekrytointimessuilla käymistä. On paljon helpompi tehdä työnantajamielikuvaan liittyviä lupauksia kuin pitää niitä. Työnantajamielikuva syntyy sisältä ulospäin, joten sitä ei voi rakentaa päälle liimaten. (Piha & Poussa 2012, 146.)

3.2 Kotisivut osana työnantajamielikuvan luomista

Pääpaikka, jossa yritys voi rakentaa työnantajamielikuvaa, on yrityksen kotisivuilla työpaiikat-osio. Kotisivut ovat tietenkin hyödylliset vain, jos yrityksen maine houkuttelee käymään siellä. Kotisivuilla olennaisia huomioon otettavia asioita ovat perustiedot yrityksestä, työilmapiiristä ja uramahdollisuuksista sekä kuinka yritykseen voi hakea töihin. Lisäarvoa tuovia asioita kotisivuilla ovat muun muassa arvot, ylätason organisaatorakenne, palkitseminen ja edut, urakehitys, koulutus- ja harjoittelumahdollisuudet, tarinat menestyneistä työntekijöistä sekä video, jossa näytetään yrityksen jokapäiväistä elämää. Edellä mainituilla asioilla rakennetaan kuvaa siitä, millaista yrityksessä olisi työskennellä. (Newell Brown 2011, 142–143.)

Yrityksen kannattaa lisätä kotisivuilleen myös helppokäyttöinen rekrytointiosio, jonka kautta työnhakijat pääsevät yhteyteen yrityksen kanssa. Jos työpaikkatarjontaa ei ole tehty riittävän helpoksi, sivuilla kävijät saattavat siirtyä toisen yrityksen sivuille. Kun avoimiin työpaikkoihin pääsee yhdellä klikkauksella ja hakulomake on rekrytointi-ilmoituksen yhteydessä, niin työpaikan hakeminen on tehty helpoksi. (Markkanen 2005, 107.)

Hyvin tehdyt kotisivut voivat tarjota mahdollisuuden myös tehokkaampaan rekrytointihaastatteluun, koska työnhakijoiden peruskysymyksiin on jo vastattu kotisivuilla. Sieltä löytyvän tiedon avulla hakija voi myös jättää hakematta yritykseen, jos huomaa yrityksen epäsovinnaksi. Jos kotisivut on tehty ammattimaisesti ja käyttäjäystävällisiksi, niin ne voivat vahvistaa ja ylläpitää yrityksen hyvää työnantajamielikuvaa. Yrityksen olisi hyvä ottaa säännöllisesti myös työnhakijoilta palautetta kotisivuistaan ja siitä, millaisen kuvan ne yrityksestä ja sen kulttuurista antavat. (Phillips & Gully 2014, 398–399.)

3.3 Sosiaalisen median vaikutus työnantajamielikuvaan

Yritysmielikuvan rakentamisessa sosiaalinen media (some) on tärkeä väline. Potentiaaliset työntekijät kiinnostuvat yrityksestä mielenkiintoisten some-päivitysten myötä. Tällöin he alkavat seuraamaan yritystä tiiviimmin ja voivat lopulta hakeutua sinne töihin. Some muuttaa myös rekrytointia visuaalisemmaksi ja onkin hyvä miettiä, kuinka visuaalisuutta voisi hyödyntää. (Salli & Takatalo 2014, 37.)

Juuri nyt kolme nopeimmin kasvavaa työnantajamielikuvan edistämiskanavaa liittyvät sosiaaliseen mediaan. Ne ovat sosiaalisen median ammatilliset verkostot (esimerkiksi LinkedIn), Youtube ja Facebook. Yrityksissä onkin ajankohtaista viimeistään nyt luoda sosiaalisen median rekrytointistrategia. Sosiaalisen median avulla rakennettaessa työnantajamielikuvaa kannattaa olla mieluummin proaktiivinen kuin reaktiivinen, sillä sen käyttö lisääntyy jatkuvasti. (Salli & Takatalo 2014, 42.)

Sosiaalisen median kautta niin työntekijä kuin työnhakijakin voi vaikuttaa työnantajamielikuvaan sekä positiivisesti että negatiivisesti. Sosiaalisen median aikana kiiltokuvamaisuus ei vie pitkälle, sillä kielteinen tieto leviää nopeasti somessa. Toisaalta siellä leviävät myös positiiviset asiat kulovalkean tavoin. Työnantajamielikuvan rakentamista kannattaa siis tehdä systemaattisesti, olla aito ja yksilöllinen, unohtamatta realismia. (Salli & Takatalo 2014, 42, 45.)

Yrityksen sisällä vallitseva hyvä tilanne on avainasemassa hyvän työnantajamielikuvan luomiseksi sosiaalisessa mediassa. Positiivinen verkkonäkyvyys muodostaa positiivisen

kierteen, kun useat henkilöt haluavat lähteä mukaan kertomalla oman positiivisen kommenttinsa yrityksestä. Sosiaalinen media koostuu useiden eri tahojen tuottamasta sisällöstä ja sitä tuottaa kaikki yrityksen sidosryhmiin kuuluvat henkilöt esimerkiksi toimitusjohtaja, asiakkaat, nykyiset ja entiset työntekijät. Edellä mainitut ryhmät ovat tasavertaisia tuottamaan sellaista tietoa, joka rakentaa työnantajamielikuvaa ja tämä kuva rakentaa sitä yleensä totuuden suuntaan. Sosiaalinen media kannattaa ajatella uudenaikaisena tapana toimia ja kommunikoida sidosryhmien kanssa. (Korpi ym. 2012, 66–67, 107).

4 Rekrytointi

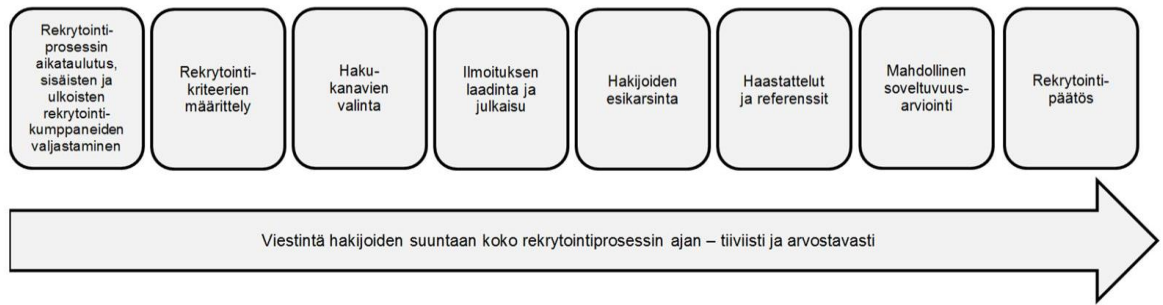
Henkilöstöhankinnalla eli rekrytoinnilla tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan sen kulloinkin tarvitsema henkilöstö. Laajemmassa mittakaavassa rekrytointi sisältää kaikki ne toimenpiteet ja valinnat, jotka liittyvät oikeiden ihmisten sijoittamiseen ja ohjaamiseen oikeanlaisiin tehtäviin tai joissakin tapauksissa myös pois niistä. (Salojärvi 2013, 120.)

Rekrytointi voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisessä rekrytoinnissa yrityksessä jo työskentelevä työntekijä valitaan avoimna olevaan tehtävään. Ulkoisessa rekrytoinnissa taas haetaan uutta työntekijää yrityksen ulkopuolelta. (Kauhanen 2007, 68.)

Yrityksellä pitää olla liiketoimintastrategiaa tukeva henkilöstöstrategia, jonka osana on myös rekrytointistrategia. Tämä sen vuoksi, että rekrytointi on henkilöstöjohtamisen prosesseista yksi kaikkein strategisimpia. Sillä voidaan vaikuttaa olennaisesti yrityksen tulevaisuuteen strategisten tavoitteiden saavuttamisen kannalta sekä tavoitellun yrityskulttuurin muodossa. Rekrytoinnilla yrityksen on mahdollista hankkia nopeasti uutta tarvittavaa osaamista ja asennetta. (Salojärvi 2013, 119; Vaahtio 2005, 207.)

Rekrytointistrategiaan pitäisi sisällyttää toimintalinjaus, miten henkilöstön rekrytointi tapahtuu ja mitkä ovat eri yritystasoilla rekrytointihakanavat. Rekrytointistrategian henkilöstön hankintaa määrittävä sisältö kulminoituu kysymyksiin; miksi, mitä ja miten haemme. (Markkanen 2005, 56.)

Yrityksissä tehdään edelleen paljon rekrytointeja kiireellisinä, jolloin huomataan käytännössä rekrytointitarpeet, kun jokin tehtävä jää esimerkiksi hoitamatta. Henkilöstösuunnittelulla voidaan vähentää tällaisia impulsiivisia rekrytointeja. Rekrytointistrategia yhdessä yrityksen yhtenäisen rekrytointiprosessin kanssa tukevat yksittäisiä rekrytointikampanjoita. Jos nämä asiat ovat kunnossa, yksittäiset prosessit etenevät ketterästi, kun ei tarvitse turhaan käyttää aikaa eri prosessin vaiheiden miettimiseen. Hyvä rekrytointiprosessi (kuvio 8) vaatii ennakoitua ja pitkäjänteisyyttä. (Salojärvi 2013, 119–120; Salli & Takatalo 2014, 12.)



Kuvio 8. Rekrytointiprosessin kuvaus (mukaillen Salli & Takatalo 2014, 10)

Kuten mikä tahansa asiakastyö, on rekrytointi pitkälti odotusten hallintaa. Ammattimaista rekrytointiprosessia leimaa tasavertaisuus ja sen tosiasian ymmärtäminen, että kyse on aina molemmiin puolisesta päätöksestä. Loppujen lopuksi rekrytoinnin tehtävänä on päätyä sopimukseen, jonka avulla yritys pääsee askeleen pidemmälle omissa tavoitteissaan ja rekrytoitu henkilö saa muun muassa mahdollisuuden oppia uutta ja toteuttaa itseään. Hakija on tyytyväinen tekemäänsä valintaan, kun hänen odotuksensa kohtaavat arjessa. Tällöin myös sitoutuneisuus vahvistuu. (Salli & Takatalo 2014, 45; Valvisto 2005, 54.)

Nopeus ja tehokkuus korostuvat rekrytointiprosessissa, jotka usein tупpaavat venymään liian pitkiksi. Jos prosessi venyy, hakijan into ja motivaatio yritystä kohtaan laskevat nopeasti. Tällöin menetetään hyviä hakijoita ja edistetään kielteisen työnantajamielikuvan syntymistä. Tämän vuoksi onkin tärkeää viestiä hakijoiden kanssa aktiivisesti ja potentiaalisimpiin hakijoihin tuleekin pitää tiivis ja avoin kommunikaatiosuhde. Usein hakijoilla on myös useita hakuja samaan aikaan meneillään, joten ripeästi rekrytointiprosessiaan hoitava yritys voi voittaa puolelleen parhaimmat hakijat. Rekrytointiprosessin pohjalta hakijat tekevät nopeasti pitkälle meneviä johtopäätöksiä yrityksistä. (Salli & Takatalo 2014, 10–11, 48.)

Onnistunut rekrytointi voi tuoda uusia näkemyksiä sekä uudenlaista vauhtia ja tekemisen meininkiä tiimiin. Vääränlaisella rekrytoinnilla voi taas olla päinvastaisia vaikutuksia. Rekrytointiprosessin onnistuttua yritys on saanut tehtävään sopivan työntekijän. Samalla se on pienin kustannuksin jakanut tietoa palveluistaan ja tuotteistaan, luonut hyvää yritysmielikuvaa ja hankkinut uusia asiakkaita ja ystäviä. (Markkanen 2005, 55; Vaahtio 2005, 13.)

4.1 Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa

Työnantajamielikuvan peilinä toimii rekrytointi, jonka avulla on hyvä mahdollisuus uudistaa yrityksen työnantajamielikuvaa sekä kirkastaa sitä, millainen yritys haluaa työnantajamielneeltaan olla. Rekrytointiprosessia on hyvä miettiä myös siltä näkökulmasta, vastaako se sitä mielikuvaa, jolta yritys haluaa näyttää. Jokaisen rekrytoivan esimiehen, HR:n ja jopa

jokaisen työntekijän olisi tärkeää sisäistää, että rekrytointi on kriittinen kohta työnantajamielikuvan muodostamisessa. Ihmiset tekevät johtopäätöksiä nopeasti ja rekrytointiprosesseissa tämä nousee esiin. Jos rekrytointiprosessi etenee hitaasti, tulee hakijalle kuva byrokraattisesta ja epädynaamisesta yrityksestä. Jos taas rekrytointiin osallistuva henkilö käyttäytyy epäammattimaisesti tai epäasiallisesti, voi hakija tehdä nopeasti koko yritystä koskevia johtopäätöksiä. Tämän vuoksi onkin tärkeää, että jokainen rekrytointiprosessiin osallistuva henkilö muistaa oman vastuunsa työnantajamielikuvan muodostumisessa – myös työajan ja työpaikan ulkopuolella. (Salli & Takatalo 2014, 43-44.)

Rekrytoinnilla voidaan siis vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Pelkästään jo rekrytointi-ilmoitus luo mielikuvaa yrityksestä. Myös mahdolliset yhteydenotot ennen haastattelua ja varsinkin haastattelutilanteet joko lisäävät tai vähentävät työnhakijan kiinnostusta yritystä kohtaan. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat yrityksen maineen ja menestyksen lisäksi myös haastattelijan käyttäytyminen, vuorovaikutustilanne, tehdyt kysymykset, rekrytoinnin aikataulu sekä viestintä. Työhaastattelu on työnhakijalle hyvä tilaisuus muodostaa kuva yrityksestä, sen tavoitteista ja arvoista. Kun haastattelu on hyvin valmisteltu ja toteutettu, se antaa työnhakijalle positiivisen kuvan yrityksestä. Se myös kannustaa hakijaa jatkaamaan rekrytointiprosessissa ja jakamaan omassa verkostossaan positiivista kuvaa kyseisestä yrityksestä. (Honkala ym. 2014, 102; Hyppänen 2013, 221.)

Työnantajamielikuvan avulla yritys löytää oikeanlaisia uusia työntekijöitä. Tämä korostuu ulkoisissa rekrytoinneissa, joissa yrityksen on kyettävä puhuttelemaan sitä ihmisjoukkoa, josta se haluaa uuden työntekijän löytyvän. Yrityksen on hyvä määritellä ylätasolla, millaisia henkilöitä se haluaa palkata. Jotta yritys pystyy tekemään tämän, sen tulee ymmärtää pitkällä tähtäimellä, millaista kokonaisuutta se on rakentamassa eli mitä osaamista, koulutusta ja arvoja uusilta työntekijöiltä odotetaan. Kun yritys on määritellyt kohdejoukon, sen on myös ymmärrettävä, millaisia asioita nämä henkilöt arvostavat. (Valvisto 2005, 25–26.)

Työpaikka valitaan ensisijaisesti tehtävän perusteella, mutta arvojen merkitys korostuu jatkuvasti entistä enemmän, jolloin myös yrityksen maine vaikuttaa työpaikan valintaan merkittävästi. Myös hyvä ilmapiiri, hyvät asiakkaat sekä CV:ssä hyvältä näyttävä brändi ovat rekrytointivaltteja. Todennäköistä on, että mitä tutumpi yritys on ja mitä positiivisempia mielikuvia se henkilössä herättää, sitä todennäköisemmin hän saattaa lähettää yritykseen työhakemuksenkin. (Piha & Poussa 2012, 144, 147.)

Parhaassa tapauksessa positiivinen työnantajamielikuva edistää niin uusrekrytointia kuin olemassa olevan henkilöstön sitoutumista, jolloin irtisanoutumisia on vähemmän ja rekry-

tointeja tarvitaan vähemmän. Myös sisäiset rekrytoinnit ovat osa hyvää työnantajamielikuvaa. (Salojärvi 2013, 126; Salli & Takatalo 2014, 43.)

4.2 Rekrytointikanavat

Ulkoinen rekrytointi tuo yrityksen aina julkisuuteen sekä avaa ikkunan yrityksestä ulkomaailmaan. Tunnetut ja hyvämaineiset yritykset saavat usein osaavat henkilöt kiinnostumaan avoimista olevista työtehtävistä, kun taas tuntemattomat yritykset voivat joutua ponnistelemaan huomiosta eri rekrytointikanavissa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166.)

Kun on selvillä, miksi ja mitä haetaan, voidaan miettiä, miten haku toteutetaan. On valittava se kanava, jolla arvelee parhaiten tavoittavansa halutun kohderyhmän. Valintaan vaikuttavat muun muassa avoimen tehtävän luonne, yrityksen maine, toimiala, koko ja sijainti sekä käytettävissä oleva aika ja raha. Ilmoittelu menee pahiten pieleen, mikäli se tuottaa valtavasti hakemuksia, joiden soveltuvuus tehtävään on heikko. Tällaisessa tapauksessa niin hakija kuin yritysikin ovat tehneet turhaa työtä. (Kauhanen 2007, 74; Markkanen 2005, 167.)

Rekrytointikanavat ovat viime vuosina monipuolistuneet, kun perinteisten hakukanavien rinnalle ovat tulleet internet ja sosiaalinen media. Internet on lyhyessä ajassa kasvanut monen yrityksen päärekrytointikanavaksi nopeutensa ansiosta. Rekrytointiprosessiin osallistuvien aikaa säästyy, kun hakemuksiin liittyvä liikenne, tietojen läpikäynti ja jälkidokumentointi tapahtuvat verkossa. Esimerkiksi yrityksen kotisivujen kautta ylläpidetty hakemustietokanta toimii rekrytointipankkina yrityksen tuleville tarpeille. Yritykset käyttävät nykyisin monenlaisia rekrytointikanavia ja niitä vaihdellaan aina tilanteen, tehtävän ja tarpeen mukaan. Useita eri kanavia käytetään myös yhtä aikaa. Internetissä olevien useiden vaihtoehtojen joukosta saattaa olla työlästä löytää ja tulla löydetyksi. Hyvä rekrytoija osaa käyttää eri kanavia taitavasti ja toinen toistaan tukien rinnakkain. Rekrytoinnissa on tärkeää käyttää kohderyhmän kannalta oikeita kanavia sekä käyttää kohderyhmän kieltä. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 166, 168, 170.)

Rekrytointikanavien valikoimaa internetissä on laajentanut sosiaalinen media. Some on joukko erilaisia palveluja esimerkiksi LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram ja YouTube, joita voidaan käyttää ja hyödyntää rekrytoinneissa. Some-palvelujen käyttö kasvaa, mutta toistaiseksi niitä käytetään vielä enemmän perinteisten kanavien rinnalla kuin ainoana kanavana. LinkedIn on muita some-kanavia selkeämmin profiloitunut esimiesten ja asiantuntijoiden verkostoitumis- sekä rekrytointikanavaksi, kun taas esimerkiksi Facebookia

käytetään usein kampanjanomaisena rekrytointikanavana sekä työnantajamielikuvamarkinoinnin ja -mainonnan tukena. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 170.)

Rekrytointi on mahdollista hoitaa nopeammin ja kustannustehokkaammin sosiaalisen median avulla kuin perinteisin keinoin. Sosiaalisessa mediassa viestin voi julkaista nopeasti suurelle joukolle ilman, että tarvitsee odotella ilmoituksen ilmestymistä lukijoiden näkyville. Toisaalta viesti on mahdollista saada kohdennettua täsmäilmoittelulla ennalta määritellylle ammattilaisjoukolle. Ihmisten väliset verkostot ja niiden näkyvyys ovat yksi sosiaalisen median tarjoamista mahdollisuuksista. On helpompi lähestyä potentiaalista osaajaryhmää, jos tuntee yhdenkin alalla toimivista ammattilaista. Toisaalta sosiaalisessa mediassa on mahdollista tavoittaa myös sellaisia henkilöitä, jotka ovat juuri oikeita osaajia, mutta eivät välttämättä hae aktiivisesti töitä. (Korpi ym. 2012, 49–50.)

Vaihtoehtoisia rekrytointikanavia ovat puskaradio, verkostot, suoramakukontaktit sekä opilaitosyhteydet. Kun osaajia on vaikea löytää, puskaradio voi olla mainio keino tavoittaa ammattilainen. Työnhakijoilta kannattaa myös kysyä, mitä kautta he löysivät ilmoituksen, mistä ja millaista tietoa he saivat yrityksestä tai avoimena olleesta työpaikasta ja kuinka he päätyivät hakemaan juuri tätä paikkaa. (Korpi ym. 2012, 52; Salojärvi 2013, 130.)

Kansallinen rekrytointitutkimus 2015 kysyi suomalaisten yritysten rekrytointi ja HR-asioista päättäviltä henkilöiltä (n=301) rekrytointiin liittyvistä asioista. Tulosten mukaan henkilöstön omat kontaktit, sisäinen haku sekä yrityksen omat kotisivut olivat tärkeimmät rekrytointikanavat. Samassa tutkimuksessa 48 % vastaajista kertoi käyttäneensä LinkedIniä rekrytoinnissa, kun Facebookin vastaava luku oli 45 %. Vastaajista 37 % kertoi, ettei ole käyttänyt lainkaan somea rekrytoinneissaan. (Kansallinen rekrytointitutkimus 2015.)

4.3 Järjestelmä rekrytoinnin tukena

Monet yritykset käyttävät rekrytointitilanteissa omia järjestelmiään, joihin CV- ja työnhakutietojaan tallennetaan ja joissa hakijoiden tietoja on mahdollista järjestellä ja jatkokäsitellä. Usein tehtäviä täytetään ilman julkista hakua ja tällöin työnhakijalle on eduksi, jos työnhakutiedot ovat yrityksellä tallessa. (Hoppe & Laine 2014, 58.)

Sähköistynyt rekrytointi järjestelmineen voi tehdä rekrytointiprosessista persoonattoman, vähemmän joustavan sekä vaikuttaa negatiivisesti hakijan mielenkiintoon. Jos järjestelmää käytetään rekrytoinneissa, on hyvä miettiä, kuinka käyttäjäystävällinen se on hakijoiden näkökulmasta ja millaista työantajakuvaa se synnyttää. Rekrytointijärjestelmän tulisi kin sopia yrityksen kulttuuriin sekä yrityksen strategiaan tavoitteisiin ja houkuttaa hakijoita,

jotka sopivat näihin tavoitteisiin. Jos hakija on tehnyt hakemuskirjeen sekä CV:n ja joutuu sen jälkeen syöttämään samoja tietoja yrityksen järjestelmään, voi se aiheuttaa hakijassa harmitusta. Myös valmiit valikot, jotka eivät vastaa hakijan ”osaamista”, voivat lisätä tuskastumista. Monipuolinen, hyvä ja prosessia automatisoiva järjestelmä kuitenkin tehostaa rekrytointia, säästää aikaa ja kustannuksia sekä nostaa työnantajamielikuvaa. (Phillips & Gully 2014, 398–399; Salli & Takatalo 2014, 38.)

Työnhakijan kannalta työnhakeminen ei ole juurikaan helpottunut sähköisten hakujärjestelmien yleistyttyä. Työnhakijan pitääkin miettiä, mihin hän hakee ja tähtää, miten yritystä kannattaisi lähestyä ja mistä hakukanavista sopivia työpaikkoja voisi löytyä. Tänä päivänä kaikilla rekrytointifirmoilla ja suurilla yrityksillä on käytössä omat sähköiset tietokannat, joihin hakija tallentaa tietonsa. Tässäkin hakijan on pystyttävä näyttämään kyntensä, jotta pääsee haastatteluun. (Hoppe & Laine 2014, 13.)

4.4 Viestintä rekrytointiprosessin aikana

Rekrytinnin eri vaiheissa viestinnällä on keskeinen rooli. Kaikki vuorovaikutustilanteet, joita yrityksellä on hakijoiden kanssa, vahvistavat yrityksen työnantajamielikuvaa. Yksi rekrytointiprosessin tavoite pitäisikin olla johdonmukaisesti vahvistaa yrityksen haluamaa työnantajamielikuvaa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 165; Phillips & Gully 2014, 289.)

Rekrytointiviestintä tukee hyvin yritysmielikuvaa, jos henkilöstöstrategiassa on otettu kantaa ulkoisen rekrytointi-ilmoittelun tavoitteisiin, muotoon ja tyyliin. Hakuilmoittelu on rekrytointiviestintää, eikä sen tekemiseen ole yhtä ja ainoaa tapaa. Yrityksen strateginen painopiste ja markkinatilanne vaikuttavat siihen, miten rekrytointi-ilmoittelua tehdään. Yritys voi tehdä rekrytointiviestintäänsä eri aikoina täysin eri tavoin. Yhdellä konkreettisella mittarilla ei voida mitata yksittäisen rekrytointi-ilmoituksen vaikutusta yritysmielikuvan vahvistumiseen. Onnistuneen rekrytointiviestinnän tulokset näkyvät pidemmällä aikavälillä maineen kasvuna. Jos rekrytointiviestintä on koettu positiiviseksi, se vahvistaa asiakkaiden, henkilöstön sekä yhteistyökumppaneiden käsitystä yrityksestä. (Markkanen 2005, 99, 106.)

Hyvään rekrytointiviestintään kuuluu hakijoiden ajan tasalla pitäminen rekrytointiprosessin etenemisestä sekä tehdyistä valinnoista. Monesti yrityksiä moititaan siitä, että ne tiedottavan rekrytointiprosessin aikana liian vähän tai ei ollenkaan. Myös tiedottamisen hitaus ja persoonattomuus saa moitteita. Useissa yrityksissä puolustaudutaan sanomalla, että hitaus johtuu prosessiin liittyvillä epävarmuustekijöillä eli hakijoille ei haluta tiedottaa ennen kuin ollaan täysin varmoja, että valittu hakija ottaa työpaikan vastaan. Parhaat yritykset

tiedottavat kuitenkin esimerkillisesti ja kertovat prosessin etenemisestä useita kertoa prosessin aikana. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2015, 176.)

Rekrytointiprosessin aikana lähetetyt viestit muokkaavat myös työnantajamielikuvaa. Hakuprosessissa mukana oleville henkilöille on tärkeää antaa tietoa prosessin kulusta. Hidastelu antaa yrityksestä huonon päätöksentekijän kuvan ja voi aiheuttaa hyvien kandidaattien vetäytymiseen prosessista. Tämä korostuu varsinkin, jos yritys ei pidä kandidaatteihin prosessin pitkittyessä yhteyttä. Riippuen rekrytointiprosessin pituudesta tietoa voidaan antaa haastattelujen ja prosessin ollessa vielä kesken tai sitten, kun valinnat on tehty. (Hyppänen 2013, 222; Valvisto 2005, 41–42.)

Vastausviestit on hyvä muotoilla valmiiksi standardeiksi, jolloin ei tule kiusausta olla lähettämättä viestiä. Se nimittäin vaikuttaisi negatiivisesti työnantajamielikuvaan. Oikeat sanavalinnat viesteissä vievät työnantajamielikuvaa yrityksen haluamaan suuntaan. Samalla varmistetaan, että viestin saaneet jossain toisessa tilanteessa, esimerkiksi asiakkaana, haluavat olla yrityksen kanssa tekemisissä. (Valvisto 2005, 41–42.)

On tärkeää, että hakijan lähetettyä hakemuksen, hän saa siihen myös kiittauksen sen vastaanottamisesta. Mikäli viestin sävy on persoonaton ”kiitos mutta jos et kuule meistä, emme ole kiinnostuneista sinusta” -tyyppinen, ei se kiitosviestistä huolimatta paranna työnantajamielikuvaa. Viesti tulisikin tehdä yrityksen kulttuuriin sopivaksi rakentaen jatkuu muun yrityksen toiminnan kanssa. Sen lisäksi, että vastaanotetusta hakemuksesta kiitetään, on myös tärkeää viestiä ei-päätöksistä. Riippumatta siitä, missä vaiheessa rekrytointia tämä tehdään, se tulee tehdä mahdollisimman ripeästi. Sitä ei kuitenkaan kannata tehdä niin nopeasti, että hakijalle jää kuva, ettei häntä ole ollenkaan harkittu tehtävään. Hakijat arvostavat, että ei-päätökset tehdään suoraselkäisesti, hidastelematta ja hakijaa kunnioittavasti. On myös hyvä valmistautua, miten vastataan mahdollisiin ei-päätöksen saaneiden kysymyksiin. (Newell Brown 2011, 28; Salli & Takatalo 2014, 87.)

Valitsematta jääneille lähetettävässä viestissä voidaan myös kertoa, että uusien työpaikkojen avautuessa hakijaan voidaan ottaa uudelleen yhteyttä. Viestissä voidaan ehdottaa hakijaa seuraamaan kotisivuja mahdollisten avautuvien tehtävien varalta. On hyvä muistaa, vaikkei hakija nyt olisi sopiva haettuun rooliin, hän voi olla sopiva johonkin myöhemmin aukeavaan tehtävään. Tai vaikka hakija ei sosisikaan yrityksen toimialalle, silti häntä tulee kohdella niin, että hänelle jää positiivinen kuva yrityksestä ja siitä, että häntä kohdeltiin reilusti. Henkilö voi myöhemmin tulla vastaan jossain muussa tilanteessa. Asiallisesti hoidettuna kielteinenkin viesti voi vahvistaa hyvää työnantajamielikuvaa. (Hyppänen 2013, 222; Newell Brown 2011, 29.)

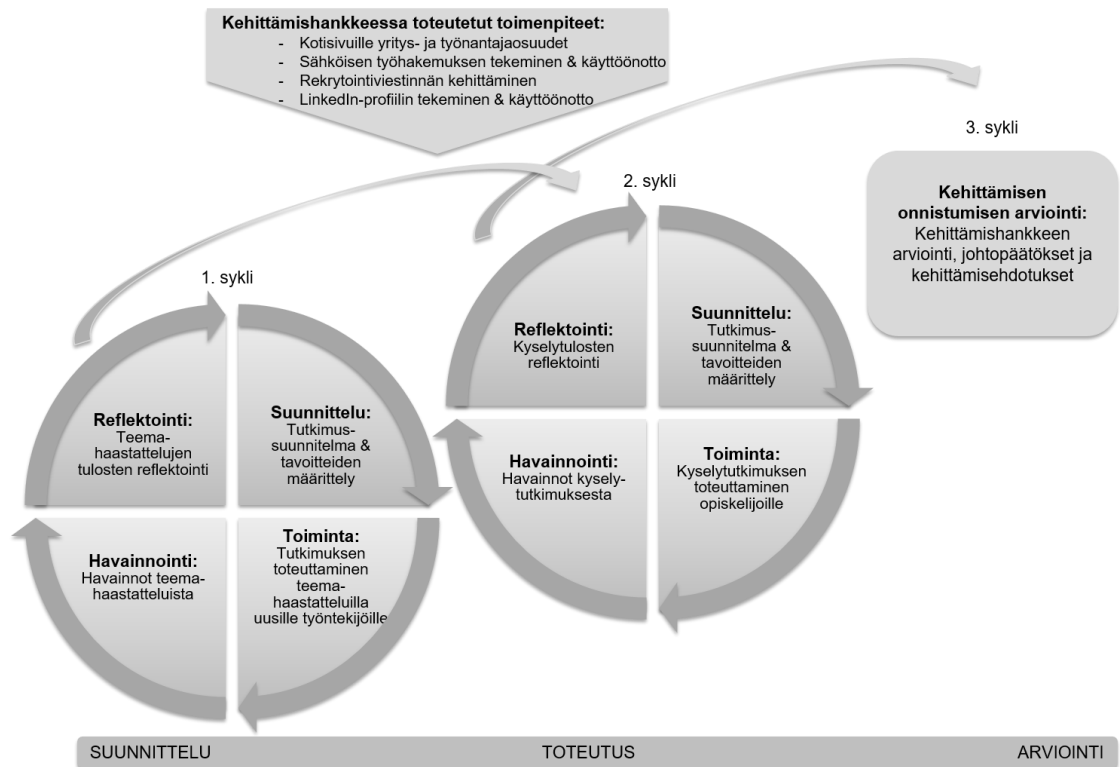
5 Tutkimusmenetelmät

Kehittämishankkeen tutkimusmenetelmäksi valittiin toimintatutkimus. Tällä osallistavalla tutkimustavassa ollaan kiinnostuneita siitä, miten asioiden pitäisi olla ja tavoitteena on nykytilan muuttaminen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2014, 58). Kehittämishankkeella haluttiin kehittää kohdeyrityksen työnantajamielikuvaa rekrytointin näkökulmasta. Työnhakijoilla ei usein ole ollut riittävästi tietoa, millainen yritys ja työnantaja Santander on. Yrityksessä tiedostettiin, että nykytilaa pitää muuttaa.

Toimintatutkimuksessa tutkija on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, jolle oma välitön kokemus on osa tutkimusaineistoa. Toimintatutkija voi siis käyttää omia havaintojaan tutkimusmateriaalina ja tarkastella tutkimuskohdetta sisältäpäin. Toimintatutkija ei siis perinteisen tutkijan tavoin ole ulkopuolinen ja objektiivinen. (Heikkinen 2007, 19–20.) Tutkijan työskentely kohdeyrityksessä vaikutti myös tutkimusmenetelmän valintaan. Tutkijalla oli jo ennen kehittämishanketta tietoa ja havaintoja aihepiiristä, sillä hän on hoitanut yrityksessä rekrytointia.

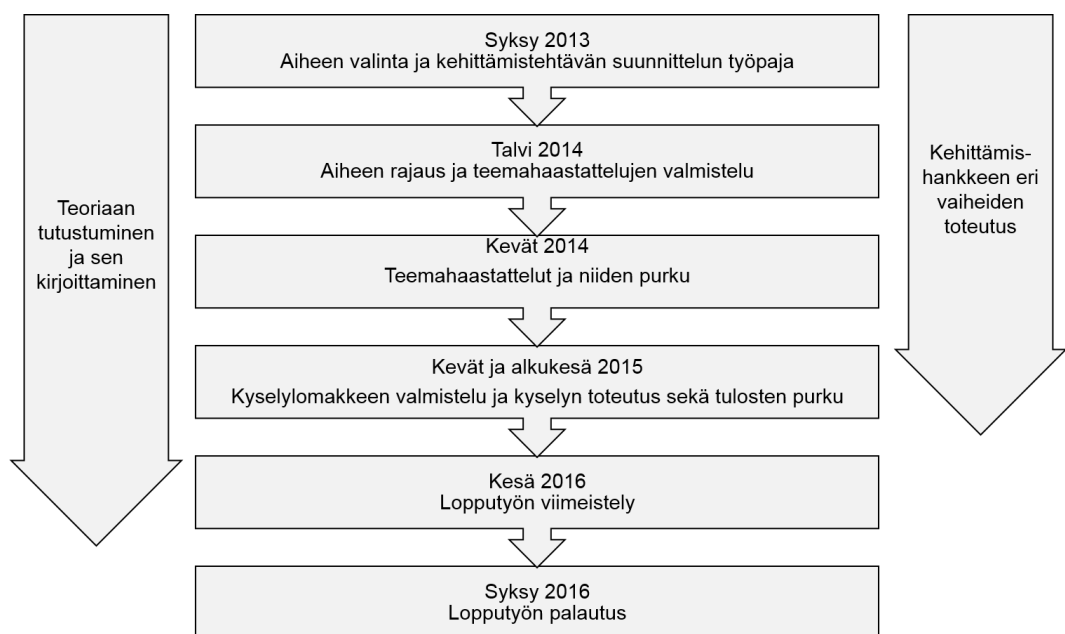
Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys, jossa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi. Toimintaa kehitetään useiden peräkkäisten suunnittelu- ja kokeilusyklien perusteella, jolloin muodostuu kokeilujen ja tutkimuksen vuorovaikutuksena etenevä kierre. Toimintatutkimuksessa tutkimusaineistoa on mahdollista kerätä eri tavoin esimerkiksi haastatteluilla, havainnoinnilla tai kyselyillä. (Heikkinen 2007, 19; Ojasalo ym. 2014, 61.)

Kehittämishanke eteni sykleittäin (kuvio 9). Ensimmäisessä syklissä suunniteltiin ja tehtiin teemahaastattelut Santanderin uusille työntekijöille. Havainnot haastatteluista hyödynnettiin kehittämishankkeessa toteutetuissa toimenpiteissä. Kun toimenpiteet oli pääosin toteutettu, siirryttiin kehittämishankkeen toiseen sykliin. Siinä suunniteltiin ja toteutettiin kyselytutkimus Haaga-Helian Talous- ja finanssiasiantuntija koulutusohjelman opiskelijoille. Vastausten perusteella viilattiin jo tehtyjä kehittämistoimenpiteitä. Kolmannessa syklissä arvioitiin kehittämishankkeen onnistumista ja annettiin kehittämissuhteita tulevaisuutta varten.



Kuvio 9. Kehittämishankkeen eteneminen toimintatutkimukselle tyypillisen syklisyyden mukaan (mukaillen Heikkinen, Rovio & Kiilakoski 2007; Stringer 2007, 9)

Kehittämishanke koostui kotisivuille lisättävän yritys- ja työnantajaosuuden tekemisestä, sähköisen työhakulomakkeen tekemisestä, rekrytointiprosessiin liittyvän viestinnän kehittämisestä sekä LinkedIn-tilin avaamisesta. Kehittämishanke raportoitiin ajoittain syysystä 2013 syyskuun 2016 (kuviot 10).



Kuvio 10. Kehittämishankkeen aikataulu

Kehittämishankkeen aihe oli valittuna syksyllä 2013, jolloin tutkija myös osallistui kehittämistehtävän suunnittelun työpajaan. Samalla myös tutkija aloitti teoriaan tutustumisen, joka jatkui koko kehittämishankkeen ajan. Talven 2014 aikana kehittämishankkeen osaluokkia karsittiin ja aihetta rajattiin. Samana talvena valmisteltiin alkukartoituksen teema-haastatteluja, jotka toteutettiin maaliskuussa 2014. Ne tehtiin Santanderin uusille työntekijöille, jotka olivat hiljattain aloittaneet työskentelyn yrityksessä. Heiltä haluttiin kuulla ajatuksia yleisesti työnhakuun liittyvistä asioista sekä Santanderin rekrytointiprosessista. Loppukartoitus toteutettiin toukokuussa 2015 internetkyselynä Haaga-Helican Talous- ja finanssiasiantuntija koulutusohjelman opiskelijoille, jotka nähtiin yhtenä yrityksen potentiaalisina tulevaisuuden työntekijöinä. Opiskelijoilta haluttiin saada mielipiteitä yleisesti työnhakuun ja työnantajamielikuvaan liittyviin asioihin sekä kehittämishankkeessa toteutetuista asioista.

5.1 Teemahaastattelut

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumuodoista, sillä se on joustava menetelmä, joka sopii erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelutilanteessa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tämä tilanne luo mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa ja saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Myös eikielelliset vihjeet voivat auttaa ymmärtämään vastauksia ja haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista vaihdella. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 34.)

Haastatteluja on erityyppisiä ja niillä kaikilla on oma käyttötarkoituksensa. Strukturoitu haastattelu on lähellä kyselyä ja siinä haastattelijalla on kaikissa haastatteluissa käytössä etukäteen suunniteltu tarkka haastattelurunko. Kun tutkimuksen kohdetta ei täysin tunneta etukäteen eikä vastaajia haluta ohjata liikaa, tulee kysymykseen puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu. Siinä haastatteluteemat on suunniteltu etukäteen huolellisesti, mutta sanamuodot, kysymysten järjestys sekä painotukset voivat vaihdella haastattelujen välillä. Teemahaastattelussa myöhempiä haastatteluja voidaan muokata edellisten haastattelujen mukaan, jos niissä ilmenee joitain etukäteen odottamattomia, mielenkiintoisia asioita. Avoin haastattelu muistuttaa enemmän keskustelua kuin haastattelua ja se vaatii ajan lisäksi taitavan haastattelijan, joka osaa kuunnella, tulkita ja johdattaa keskustelua eteenpäin. (Ojasalo ym. 2014, 41.)

Haastattelut on hyvä tallentaa, jolloin ne voidaan raportoida hyvinkin tarkasti. Haastattelijan on tällöin helppo palata haastattelutilanteisiin uudelleen. Useampi haastatteluiden

kuuntelukerta voi myös tuoda uusia näkökulmia ja huomioita, sillä usein asioita ei ilmaista suoraan, vaan ne tulevat ilmi rivien välistä. (Ojasalo ym. 2014, 106.)

Yleensä haastattelujen jälkeen aineistot kirjoitetaan auki eli litteroidaan tekstimuotoiseksi tiedostoksi mahdollisimman sanatarkasti. Litterointi on hidas työvaihe ja tutkija joutuu valitsemaan, miten tarkasti hän tekee litterointityön. Sanatarkkaa kuvausta voi käyttää sitaattina lopullisessa raportissa. (Kananen 2008a, 80.)

5.2 Alkukartoituksen toteutus

Kehittämishankkeen alkukartoitusmetodiksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu, jonka tarkoituksena oli saada uusilta työntekijöiltä tietoa yleisesti työnhakuun liittyviin asioista sekä Santanderin rekrytointiprosessista. Haastattelu oli jaettu kolmeen eri teemaan: työnhaku yleisesti, työhaastattelu yleisesti sekä Santanderiin liittyvät kysymykset. Haastattelurunko on raportin liitteenä (liite 1).

Haastattelut tehtiin kaikille niille uusille työntekijöille, jotka olivat aloittaneet syyskuun 2013 ja maaliskuun 2014 välisenä aikana. Teemahaastatteluihin osallistui kahdeksan (n=8) uutta työntekijää, jotka olivat 23–44 vuotiaita. Haastattelujen ajankohta oli 28.3.–7.4.2014. Haastattelujen aikaan kuusi haastatelluista oli kokoaikaisessa työsuhteessa ja kaksi työskenteli osa-aikaisena opintojensa ohessa. Etukäteen haastateltavat saivat sekä kasvotusten että lyhyessä sähköpostikutsussa tietoa haastattelun aihepiiristä ja mihin kokonaisuuteen se liittyi. Kysymyksiä ei lähetetty etukäteen haastateltaville.

Haastattelut toteutettiin työpäivän aikana yrityksen tiloissa ja ne kestivät 30–60 minuuttia. Haastattelujen aluksi käytiin uudelleen läpi haastattelun aihepiiri, tarkoitus sekä luottamuksellisuus. Kaikilta haastateltavilta varmistettiin myös, että haastattelut saa tallentaa. Haastattelut nauhoitettiin puhelimeen ladatulla Record Lite -applikaatiolla. Tutkija teki hiukan haastattelujen aikana muistiinpanoja tietokoneelle, joka osaltaan helpotti litterointityötä. Jokainen haastattelu on litteroitu haastattelujen jälkeen sanasta sanaan tutkijan toimesta.

Haastatteluiden tulokset on jaettu aihepiireittäin, jotka olivat työnhaku yleisesti, työnantajamielikuvan merkitys, työhaastattelu, Santander ja rekrytointiprosessi sekä Santanderin kotisivut. Haastateltavat on numeroitu H1–H8, jolloin tulososiossa olevista vastaussivusta voi seurata kunkin vastaajan kommentteja eri aihepiireistä.

5.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksessa mittaus tehdään kyselylomakkeella, jossa mittarit koostuvat kysymyksistä ja väittämistä. Kyselytutkimuksessa kysyttävät asiat ovat usein abstrakteja kuten asenteita tai arvoja, joiden mittaus edellyttää konkreettisia kysymyksiä tai väittämiä. Kyselylomake on suunniteltava huolellisesti, sillä tutkimuksen onnistuminen nimittäin riippuu pitkälti siitä, miten onnistunut lomake on. Siinä on kysyttävä tutkimuksen kannalta sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti mielekkäällä tavalla. (Vehkalahti 2014, 17–18, 20.)

Kyselylomakkeella tietoja kerätään kysymyksillä, jotka voivat olla avoimia tai valmiilla vastausvaihtoehdoilla tehtyjä. Tutkimuksen luotettavuus ja laatu riippuvat kysymyksistä. Niiden tulee olla sellaisia, että vastaajat ymmärtävät ne samalla tavalla. Vastaajalla tulisi olla myös kysymysten edellyttämä tieto vastata niihin sekä halu antaa kysymyksiin liittyvää tietoa. (Kananen 2008b, 25.)

Hyvä kysymys on ymmärrettävä, selkeä ja yksiselitteinen. Se ei ole liian pitkä tai johdatteleva. On hyvä muistaa, että vain yhtä asiaa kysytään kerrallaan. Kysymyksen tulee olla myös kyselyn kannalta tarpeellinen ja hyödyllinen. (Heikkilä 2014, 54.)

Mielipidekyselyissä on usein monia valmiilla vastausvaihtoehdoilla eli suljetuilla kysymyksillä esitettyjä väittämiä, joissa vastaaja ottaa kantaa asteikkotyyppeihin vastausvaihtoehtoihin. Asteikkotyyppeiden kysymysten käyttämisessä etuna on se, että niiden avulla saadaan paljon tietoa vähään tilaan. Heikkoutena taas pidetään sitä, ettei vastauksista voi päätellä, mikä painoarvo vaihtoehdoilla on eri vastaajille. Vastaajat voivat myös pyrkiä vastaamaan loogisesti kysymyksiin, jolloin aikaisemmat kysymykset saattavat vaikuttaa myöhempisiin vastauksiin. (Heikkilä 2014, 51.)

Käytetyimmät asenneasteikot ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. Likertin asteikolla on tavallisesti 4- tai 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko. Tällä asteikolla on ääripäänä usein täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä täysin eri mieltä. Vastaajan tulee sitten valita asteikolta parhaiten omaa mielipidettä vastaava vaihtoehto. Osgoodin asteikkoa eli semanttista differentiaalia käytetään esimerkiksi yrityskuvatutkimuksissa. Vastaajille esitetään väittämiä, joissa vastausehdot ovat 5- tai 7-portainen asteikko ja asteikon ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit. (Heikkilä 2014, 51–52.)

Saatekirje on kyselytutkimuksen julkisivu, joka kertoo tutkimuksen perustiedot eli mistä tutkimuksesta on kyse, tutkimuksen tekijä, vastaajajoukon valinnan sekä mihin tuloksia tullaan käyttämään. Saatekirjeen merkitystä ei kannata vähätellä, sillä sen perusteella

henkilö voi motivoitua vastaamaan kyselyyn tai jättää sen kokonaan väliin. Luultavammin paras vastaamismotivaatio tulee, jos aihe kiinnostaa henkilöä jo valmiiksi. Hyvin tehdyllä saatekirjeellä voi kuitenkin herättää vastaajan kiinnostuksen ja vaikuttaa vastausten luotettavuuteen. (Vehkalahti 2014, 47–48.)

Kyselytutkimusten määrä on jatkuvasti kasvanut ja on alkanut ilmetä vastausväsymystä, jonka vuoksi tutkimusten vastausprosentit ovat huonontuneet huolestuttavasti. Usein onkin hyvä miettiä, voisiko kyselylomaketta tiivistää ja jättää osan kysymyksistä pois. Myös lomakkeen kielen selkeyteen sekä lomakkeen ulkoasuun kannattaa kiinnittää huomiota. (Vehkalahti 2014, 48.)

Kyselylomaketta tulee testata etukäteen. Tutkimuksen kohderyhmään kuuluvat ovat hyviä testajia, sillä heiltä saadaan totuudenmukainen käsitys muun muassa kysymysten ja ohjeiden oikein ymmärryksestä sekä turhista kysymyksistä. Jo muutamakin testaja riittää, sillä silloin saadaan pahimmat ongelmat korjattua ennen varsinaista tiedonkeruuta. (Vehkalahti 2014, 48.)

Kun tiedonkeruu on tehty, siirrytään tutkimusaineiston tarkasteluun. Kyselytutkimuksessa tutkimusaineisto rakennetaan kyselylomakkeen pohjalta. Kun aineisto on olemassa, tutustutaan aineistoon ja analysoidaan sitä. (Vehkalahti 2014, 49–50.)

5.4 Loppukartoituksen toteutus

Kehittämishankkeen loppukartoitus toteutettiin internetkyselynä Haaga-Helian tarjoamalla Webropol-kyselytyökalulla. Kyselylomakkeella (liite 3) haluttiin saada mielipiteitä kehittämishankkeen aikana tehtyihin asioihin sekä yleisesti työnhakuun ja rahoitusalaan liittyviin mielikuviin. Kyselylomakkeella ei voitu kysyä kaikkea, mitä kehittämishankkeen aikana tehtiin. Näin ollen piti miettiä, mihin asioihin vastauksia haluttiin.

Kyselyn kohderyhmänä olivat Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Talous- ja Finanssiantuntija koulutusohjelman opiskelijat. Koska tämä joukko on pääosaltaan ensimmäistä tutkintoaan tekeviä nuoria, todettiin, ettei iän kysyminen toisi lisäarvoa vastauksiin. Näin ollen ainoaksi taustakysymykseksi tuli sukupuoli.

Kyselylomake rakennettiin niin, että ensin kysyttiin yleisempiä työnhakuun ja rahoitusalaan liittyviä asioita. Vasta näiden jälkeen kysyttiin Santanderiin ja kehittämishankkeen liittyviä mielipiteitä. Kysymyslomakkeella oli yhteensä 19 kysymystä, jotka jakautuivat neljälle sivulle. Viidennellä sivulla vastaajilla oli mahdollisuus jättää yhteystiedot arvon-

taa varten. Kaikki monivalintakysymykset olivat pakollisia kysymyksiä ja avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia.

Semanttisella differentiaalimenetelmällä kysyttiin kyselyn alkupuolella vastaajien mielikuvia rahoitusalaista yleensä sekä viimeisellä kysymyksellä, millainen kuva vastaajalle jäi Santanderista kyselyn perusteella. Vaihtoehtoina olivat samat adjektiivisanaparit, jolloin pystyttiin vertailemaan rahoitusalan ja Santanderin välistä mielikuvaa.

Kehittämishankkeesta kyselylomakkeelle nostettiin neljä kotisivuille lisättävää osiota. Ensimmäisessä oli ikoneista tehty kuva Santanderista työnantajana. Toisena oli kotisivuille tuleva teksti, jossa talousosaston työntekijä kertoo työtehtävistään ja työskentelystä yrityksessä. Kolmantena osana oli rekrytointiprosessin kuvausteksti, jossa avattiin sitä, kuinka rekrytointi Santanderilla etenee. Viimeisenä osana oli kuvaruutukopio sähköisestä työnhakulomakkeesta, joka oli tehty kehittämishankkeen aikana. Kaikissa näissä oli neljä väittämää, joissa vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa selkeyteen, pituuteen, informatiivisuuteen sekä vaikutukseen työnantajamielikuvaan. Väittämissä käytettiin Likertin viisiporista asteikkoa. Tämän jälkeen oli mahdollisuus jättää avoimia kommentteja kysytystä asiasta.

Kyselylomaketta testattiin neljällä henkilöllä, joista kaksi opiskeli Haaga-Heliassa ylempää korkeakoulututkintoa ja kaksi olivat lopputyöntekijän ystäviä. Testaajien kommenttien perusteella paria kysymystä tarkennettiin ja ohjeistuksia lisättiin. Myös osa kysymyksistä jätettiin lomakkeelta pois, jottei lomake olisi niin pitkä.

Kyselyn kohderyhmänä olivat Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Talous- ja Finanssiantuntija koulutusohjelman opiskelijat. Kyselylinkki saateen (liite 2) kanssa lähetettiin Haaga-Helian toimesta opiskelijoille riippumatta siitä, missä vaiheessa opinnot olivat. Kysely toteutettiin 5.-21.5.2015 ja muistutusviesti lähetettiin 12.5.2015. Kysely lähetettiin 125 opiskelijalle ja siihen vastasi 18; vastausprosentti oli 14,4. Vastaajista 10 oli miehiä ja 8 naisia (n=18). Kyselyn lopuksi vastaajilla oli mahdollisuus jättää yhteystietonsa arvontaa varten ja 12 tekikin näin. Heistä kolmelle arvottiin palkinnot.

Kyselyn tulokset viettiin Haaga-Helian lehtorin Aki Taanilan kehittämään Tilastoapu-ohjelmaan, joka on Excel-pohjainen. Tilastoapu-ohjelmalla voi laskea taulukoita ja tunnuslukuja, sillä se suorittaa pivot-tilastointin laatimiseen liittyvät välivaiheet ja tunnuslukujen laskennan (Akin menetelmäblogi 2015).

6 Kehittämishankkeen ensimmäisen syklin tulokset ja havainnot

Kehittämishanke eteni toimintatutkimuksen mukaisesti sykleittäin (kuvio 9). Tässä luvussa keskitytään kehittämishankkeen ensimmäiseen sykliin eli käydään läpi alkukartoituksen teemahaastattelujen tulokset ja havainnot sekä niiden vaikutukset kehittämishankkeeseen.

6.1 Teemahaastattelujen tulokset

Seuraavaksi käsitellään alkukartoituksen eli Santanderin uusille työntekijöille tehtyjen teemahaastattelujen tulokset aihepiireittäin.

6.1.1 Työnhaku yleisesti

Haastateltavat totesivat, että rekrytointi-ilmoituksessa pitää olla jotain itselle mielenkiintoista (esimerkiksi ala, tehtävä, yritys), jotta he kiinnostuvat tehtävästä ja lähtevät etsimään lisätietoa yrityksestä. Työnkuvaukset tulivat esille seitsemässä haastattelussa ja niiden toivottiin olevan hyvin kerrottuja ja kattavia olematta kuitenkaan liian pitkiä. Myös odotukset työnhakijaa kohtaa nousivat useissa haastatteluissa esille. Lyhyt yritysesittely oli haastateltavien mielestä riittävä, koska lisätietoa voisi itsekin hakea esimerkiksi yrityksen kotisivuilta. Lisäksi useampikin haastateltava toivoi, että ilmoituksessa kerrottaisiin, millaista yrityksessä on työskennellä. Monet myös halusivat, että ilmoituksessa on yhteys henkilön nimi yhteystietoineen. Kaksi henkilöä sanoi ärsyyntyvänsä, jos yhteydessä saa olla vain sähköpostitse tai kielletään se kokonaan. Kirjoitustyyliä ilmoitusten haluttiin olevan selkeitä, kansankielellä kirjoitettuja eikä sellaisia, joista heti huomaa, että ne on kopioitu jostain toisaalta. Yksi haastateltava kertoi, ettei ole koskaan hakenut rekrytointi-ilmoituksen perusteella töitä, vaan on aina saanut vinkin avoimesta tehtävästä.

H1: ”Mielenkiintoisen tehtävän kuvauksen myötä syttyy ja ei tunne sitä yritystä niin kyl sit siitä ottaa selvääkin. Kyl se pihvi on se työnkuvaus.”

H4: ” Selkee työnkuva. Jos laitetaan liikaa ammattisanastoa tai vastaavaa niin se saattaa pelottaa joitain hakijoita pois. Puhekielinen simppele lähetyksistä työnhakuilmoituksessa, niin se ei rajais pois niitä. Lisätietojen antaja pitäis olla, et voi ottaa yhteyttä.”

H6: ”No jotain mielenkiintoista siin täytyy olla. Et siin on kattavasti kerrottu tehtävästä ja erottuu joukosta, on vaik persoonallinen tai ehkä jotenkin hauska. ”

Kaikki haastateltavat kertoivat käyttävänsä internetiä hyväkseen etsiessään yrityksestä lisätietoa. Yrityksen kotisivuja pidettiin tärkeimpänä tiedonhakupaikkana. Sieltä haettiin

tietoa muun muassa yrityksen arvoista, historiasta, kansainvälisyydestä sekä työilmapiiristä. Viisi haastateltavaa mainitsi ennen työnhakua katsovansa yrityksen talousluvut, jotta näkevät, miten yrityksellä menee. Haastateltavat mainitsivat myös googlettavansa yrityksestä löytyviä tietoja ja vertailevansa virallista ja epävirallista tietoa. Keskustelupalstoilta löytyviä tietoja ei pidetty niin tärkeinä, vaikka niitäkin käytiin katsomassa. Useampi haastateltava mainitsi kysyvänsä omalta tuttavaverkostoltaan myös fiiliksiä yrityksestä.

H2: "Mä meen ensin googlaamaan yrityksen ja katon sen nettisivut, et min-kälaisesta yrityksestä on kyse. Yrityksen arvoi mä kans kattelen jonkin ver-ran. Ja sit et onks yritys vaan Suomen sisällä toimiva vai kansainvälinen."

H3: "Usein mä kans katon ne yrityksen kotisivut, mitä sieltä löytyy. Sit toi-saalta oon mä kans tehny, et oon laittanut firman nimen + työnantajana ja sit googlettanu. Mut en mä sitä googlettamista niin harrasta et ehkä enemmän ne yrityksen omat kotisivut, joilta saa sit paremman ja tarkemman kokonais-kuvan."

H6: "Mä katon yleensä et miten menee taloudellisesti, kuin paljon on henki-löstöä ja sit vähän siitä liiketoiminnasta. Jos on sit jotain tuttui tai kontaktei, jotka tuntee yrityksen ni heilt kysyn."

Sosiaalinen media ei ollut merkittävä työnhauväline haastatelluille, sillä ainoastaan yksi henkilö kertoi tarkkailevansa, onko siellä (LinkedIn) avoimia tehtäviä. Puolella haastatel-luista oli kuitenkin LinkedIn-profiili. Facebookia tai Twitteriä ei kukaan ollut käyttänyt työn-hakutarkoituksissa. LinkedInistä muutama henkilö kertoi käyvänsä työnhakuprosessin aikana katsomassa, millaisia henkilöitä yrityksessä on töissä.

H3: "En oikeestaan. Oon mä kyl sitä miettiny, mut musta tuntuu ettei se Suomessa vielä oo niin laajaa käyttää somea työnhaussa."

6.1.2 Työnantajamielikuvan merkitys

Kaikki haastateltavat mainitsivat, että mielikuva yrityksestä on melko tärkeä asia, kun ha-kee töitä. Työhakemuksen lähettämisen koettiin olevan helpompaa, jos mielikuva yrityk-sestä oli hyvä. Kuitenkaan negatiivinen mielikuva ei estänyt hakemuksen lähettämistä, jos tehtävä oli sellainen, mikä todella kiinnosti.

H4: "Pitää olla sellanen yritys, josta voi ylpeänä puhua."

H5: "Kyl se itse asiassa varmaan vaikuttaa aika paljon. Mutta jos se tehtä-vänkuva jos on sellainen, että kiinnostaa todella paljon ja jos se mielikuva ei oo äärettömän negatiivinen, niin kyllä sitä saattaa hakee."

H8: "Kyl se vaikuttaa. No jos mä oon saanut hyvän kuvan, niin panostan eri-tyisen paljon siihen yritykseen."

Haastateltavista kaikki kertoivat, että kavereiden kertomukset yrityksestä vaikuttavat jonkin verran yritykseen hakeutumiseen. Jos yrityksen työntekijä kertoo yrityksestä, niin painoarvoa oli enemmän. Kuitenkin useimmat haastateltavat totesivat, että kertomukset ovat aina subjektiivisia kokemuksia, joihin ei pidä liikaa luottaa.

H2: ”Saattaa vaikuttaa jonkin verran. Et kyl jos on useelta kaverilta kuullu et se on ihan hirvee paikka ja semmosii negatiivisii kommentteja, niin totta kai se sit herättää ja pistää mietityttää, et hitto onkohan se sit oikeenlainen. Ja positiivisestikin, jos kuulee jostain yrityksestä hyvää, niin tulee et ei vitsi mäki haluun tonne mennä.”

H7: ”Kylhän se tietty on aika tärkeä osa, mut totta kai niihin pitää suhtautua varauksella, mut kyl ne kertoo aika paljon.”

6.1.3 Työhaastattelu

Yhtä haastateltavaa lukuun ottamatta kaikki haastateltavat kertoivat valmistautuvansa jollain tavalla haastatteluun. Useampi kertoi katsovansa yrityksen kotisivut ja kertaavansa työpaikkailmoituksen ja miettivänsä kysymyksiä myös haastattelijoille. Useimmat myös mainitsivat katsovansa internetistä yleisimpiä haastattelukysymyksiä ja miettivänsä, miten niihin vastaisi ja mitä osaamista toisi yritykseen.

H1: ”En mä oikeestaan siihen mitenkään valmistaudu. Vastataan siihen, mitä kysytään ja vastataan siltä, miltä tuntuu. Mun mielestä sinne pitää mennä omana itsenään, niin silloin saa parhaan mätsin kummallekin osapuolelle.”

H2: ”Mä ite katon netistä usein kysytyjä kysymyksiä ja sitte niiden perusteella mietin sit niitä omii näkökulmii. Mä pyrin aina valmistautumaan tosi hyvin ja varsinki ku on semmonen työpaikka johon mä tosi paljon haluun.”

H5: ”Mä tutustun etukäteen yritykseen, käyn läpi yleisimpiä haastattelukysymyksiä ja mietin niihin vähän vastauksia. Henkisesti lähinnä tsemppaan siihen tilanteeseen.”

H7: ”Se on jännä paikka ja siihen pitää valmistautua. Täytyy ottaa selvää siitä yrityksestä, miettii työtehtävä mitä pitää sisällään ja mitä mä toisin siihen, kyl se huolellinen valmistautuminen pitää olla ja aika rentona olla ja muut asiat pyrkiä pois mielestä saada.”

Työhaastattelussa henkilöt kertoivat haluavansa kuulla ihan perusasioista yrityksestä eli mikä yrityksen markkina-asema, arvot, historia ja taloudellinen tilanne ovat. Lisäksi yrityksen tulevaisuuden näkymistä haluttiin saada lisätietoja. Moni pohti, saako työhaastattelussa todellista kuvaa työilmapiiristä, mutta sen merkitystä korostettiin. Yrityskulttuurin ja johtamiskäytäntöjen esiintuomista pidettiin tärkeinä. Myös mahdolliset tulevat työkaverit ja

tiimi nousivat esille. Vain kaksi haastateltavaa mainitsi työsuhdeasioihin ja etuihin liittyvät asiat.

H5: ”No ois ihan kiva kuulla lukuja, minkälainen yrityksen kehitys on ollut ja liikevaihto. Kokoluokkaa ja miten yritys on rakentunut ja millaisia palveluita ja tuotteita on. Ja sitten sitä dynamiikkaa just, että millainen johtamismalli ja kulttuuri siellä on. Mahdollista hierarkiaa vähän. Kyl työilmapiiri ja edutkin on tärkeitä juttuja kuulla. Totta kai työilmapiiri ja työkaverit on niitä fiilisasioita, joista työnantaja haluaa kertoa parhaat puolet siinä haastattelussa. No just siitä yrityskulttuurista, jos siitä pystyy kertomaan siinä haastattelutilanteessa, niin luo varmemman kuvan siitä yrityksestä. Hyvä edutkin lopuksi käydä läpi, niin ei tuu yllätyksiä.”

H8: ”Mun mielest on hyvä kuulla markkina-asemasta, historiasta lyhyesti, mitkä on ne päätuotteet, ja sitte tulevaisuuden näkymät on hyvä tietää. Henkilöstöst on kiva tietää paljon henkilöit on töis ja millaiseen tiimiin tulee.”

6.1.4 Santander ja rekrytointiprosessi

Kaikki vastaajat kertoivat tienneensä Santanderin vähintäänkin nimenä jo ennen rekrytointiprosessia. Vastauksissa kuvastui kuitenkin se, että jos henkilö ei ollut aiemmin toiminut rahoitusallalla, tietoa yrityksestä oli vähemmän. Esimerkiksi yrityksen henkilöstömäärästä haastateltavilla ei ollut käsitystä ennen työhaastattelua.

H2: ”Just tiesin, et se on rahoituslaitos, mut en sen tarkemmin. ... Suurimalla osalla kavereista on ehkä just semmonen käsitys, et Santanderilta saa lainaa, mut siihenpä se sit jää.”

H3: ”Urheiluruudussa Kimi Räikkösen paidasta nimen oon bongannut. ... Muistan kun ensimmäisille kavereille kerroin, että sain töitä, niin ne sano et ai pikavippejä? Mut eihän sitä mainosteta, et ollaan Euroopassa suurin pankki. Voitais mainostaa enemmän.”

H6: ”Nimeltä oli tuttu ja suunnilleen tiesin tuotteet ja sen, ettei mitään talletustoimintaa oo. En kuitenkaan tienny esimerkiks kuin paljon henkilöstöä on tai muuta semmosta ennen ku otin selvää.”

H8: ”Mä olin kuullu tuttavilta Santanderista ja venemessuilla mä oon muutama kerran nähnyt ständin. Grupo Santander oli tosi tuttu mut vasta muutama vuosi sitten kuulin et täälki on toimintaa. Mä luulin et tääl on joku 30 henkeä töissä.”

Haastatelluista kolme totesi saaneensa vinkin työpaikasta, eivätkä he olleet siis törmänneet satunnaisesti Santanderin rekrytointi-ilmoitukseen internetissä. Muut vastaajat kertoivat ensisijaisesti tehtävänimikkeen tai yrityksen nimen herättäneen mielenkiinnon.

H6: ”No ensin varmaan kiinnosti yritys. Tehtävänimikekin oli kiinnostava ja se toimenkuva vaikutti tosi kiinnostavalta. Ei oikeestaan ollu mitään yksittäistä seikkaa. Et semmonen positiivinen kuva jäi. Hyvin ja asiallisesti asiat oli ja

yhteystiedot kans.”

H7: ”Titteli boldattuna iski silmään ja sitten firma. Tehtävänkuvaus oli kyl selkeä et ei tarvinnu perään soitella.”

Ne, jotka olivat nähneet rekrytointi-ilmoituksen, kertoivat että yrityksestä oli jäänyt positiivinen kuva.

H5: ”No ehkä nuorekas kuva jäi ja et tehdään asioita.”

H7: ”Siin ilmoituksessa ei kyl mainittu, miten kova vauhti tääl on. Siin ois voinut olla enemmän dynaamisuutta ja eteenpäinmenoa.”

Haastatteluprosessia kuvattiin yhtä lukuun ottamatta ripeäksi. Kaikki haastateltavat totesivat saaneensa työhaastattelu(i)ssa melko riittävästi tietoa yrityksestä, työtehtävistä ja muista asioista. Annettua tietoa kuvattiin myös realistiseksi ja että haastattelijat vastasivat kiitettävästi myös lisäkysymyksiin. Parissa haastattelussa nousi esiin alakohtaiset termit, jotka eivät olleet tuttuja. Nostettiin myös esille, että voisiko haastattelussa antaa yrityksestä esitteen tai vuosikertomuksen mukaan.

Kukaan haastateltavista ei kertonut, että haastatteluissa annettu kuva ja todellisuus olisivat olleet epärealistia tai negatiivisia. Useampi haastateltava koki, että todellisuus oli haastattelussa annettua kuvaa positiivisempi ja ettei yllätyksiä ole tullut.

H1: ”No yks asia, mitä ois voinut firman edun nimissä mainita ja korostaa vähän enemmän ois niinku semmonen tietty tasa-arvoisuus teemana mitä täällä noudatetaan. Esimerkiks, että toimitusjohtajalla ei oo omaa parkkipaikkaa ja et kaikki (myös toimitusjohtaja) istuu avokonttorissa. Mun mielest se on semmonen arvo, jota vois tuoda enemmän esille.”

H2: ”Työ on ollut enemmän kuin odotin. Oikeestaan kaikki on ollut enemmän mitä mä odotin. Esimerkiks se ilmapiiri. Vaik oli sanottu et tääl on hyvä ilmapiiri, ni silti mä en uskonu et se on näin hyvä.”

H4: ”Rennon oloinen yritys, jossa nuoret saa vastuuta. Video ainakin sinne nettisivuille, et voitais esitellä yritystä. Sit mä en tiedä, miten me ollaan missään messuilla tai muualla. Tai sit jalkautuu jonnekin koulutuslaitoksiin kertomaan toiminnasta.”

H5: ”Kyllä esimies siinä haastattelussa kuvasi, että kovalla vauhdilla asioita tehdään ja se on pitänyt paikkansa. Ainahan sanotaan, et on hyvää porukkaa ja hyvä fiilis, mut täällä se on kyl pitänyt paikkansakin. Oon viihtynyt todella hyvin. Realistisen kuvan esimies antoi itsestäänkin. Täytyy sanoa, että yllätyksenä tuli miten hyvin tällä firmalla oikeesti menee. Tuli vielä enemmän positiivisia yllätyksiä, kun tuli tänne töihin. Kyllä vois tuoda enemmän esille pärjäämistä ja kasvamista, harvinainen tilanne kuitenkin Suomessa. ...Ehkä enemmän voi just kertoa, et tää on oikeesti hieno firma olla töissä. Tääl ihmisillä on hyvä fiis ja tääl niin ku onnistutaan ja on onnistuttu jo monta vuot-

ta. Sitä pitäis tuoda enemmän esiin. Varmasti sit paremmin valmistautus haastatteluunki, jos tietoa olis enemmän.”

H8: ”Mun mielestä on vastannut erittäin hyvin. Toisaalta ei kaunisteltu mut ei valehdeltukaan.”

Kaikki haastateltavat nostivat esille hyvän ilmapiirin, kun kysyttiin mitä he haluaisivat kertoa yrityksestä ulospäin. Työntekijöiden koettiin olevan nuorekkaita, innostuneita työstään ja avuliaita. Mainittiin myös, että työtehtävät olivat pääsääntöisesti monipuolisia, itsenäisiäkin päätöksiä saa tehdä ja että työskentely on mukavaa. Useampi haastateltava kertoi, että tuotteet olivat hyviä ja yrityksessä tehtiin asioita vauhdikkaasti.

H2: No ainakin just sen, että tääl on tosi hyvä ilmapiiri ja et tääl on oikeesti tosi mukava työskennellä. Eikä mullakaan oo ollu yhtään sellasta päivää et inhottava tulla töihin. Ja sit kun tääl on kuitenkin monta eri osastoa niin on tavallaan paljon erilaisia työmahdollisuuksia jatkoa ajatellen. Ja se mikä tääl on ihan sika kiva, et kaikki osastot on semmosii että voi mennä kysymään ihmisiltä apua. apuu saa nopeesti ja helposti.”

H5: ”No ainakin just sen että täällä tehään oikeesti hyvällä sykkeellä töitä ja täällä myös palkitaan ja arvostetaan onnistumisista. Tää on ainut firma missä oon kuullu et jengi taputtaa onnistumisille. Tääl on oikeesti hyvä fiilis tehdä töitä. Kovaa mennään mutta hyvällä fiiliksellä. Ketterä ja dynaaminen oloaan, vaikka iso konserni onkin. Ei olla mikään jäykkä pankkiorganisaatio. Paljon pystytään paikallisesti tekemään asioita, asioihin pystyy vaikuttamaan aika hyvin!”

6.1.5 Santanderin kotisivut

Kaikki haastateltavat sanoivat vierailleensa Santanderin kotisivuilla työnhaun aikana. Kotisivut eivät olleet tehneet suurempaa vaikutusta haastateltuihin ja yksi haastateltava mainitsi, että mobiilikäytössä ne eivät toimineet ollenkaan. Haastatelluilta tulikin useampia vinkkejä, mitä kotisivuilla pitäisi olla. Toivottiin muun muassa kattavampaan perusesittelyä yrityksestä ja sen historiasta, kasvoja johdolle sekä parempaa kuvausta siitä, millainen Santander on työnantajana. Myös työpaikkailmoitusten toivottiin olevan kotisivuilla, sillä kaikki eivät olleet sitä sieltä löytäneet töitä hakiessaan. Kaikki haastateltavat toivoivat nykyaikaisempaa fiilistä sivuille. Toivottiin myös, että kotisivujen kautta välittyisi paremmin se fiilis, joka yrityksessä on.

H1: ”No ei se (kotisivut) nyt ihan hirveesti antanut – oikeesti. Toisaalta ei sillä ollut mitään vaikutusta, olin muodostanut kuvan jo ennen sitä.”

H3: ” Siel oli aika vähän Santanderista työnantajana et siit vois ehkä olla vähän lisää. Ehkä siin vois olla joku työntekijän esittely tai muuta, mikä tekis siitä (yrityksestä) lähestyttävämmän. Ja ois kyl kiva tietää et miten joku on

edennyt firman sisällä.”

H5: ”Mun mielest meidän nettisivut ei oo kauheen hyvät. Siel oli sitä tietoo siihen tilanteeseen ihan OK:sti niinku yrityksestä, mut se sivujen ilme... Look and feel vois olla updated.”

H7: ”Siit tuli yllättäen vähän vanhahtavat fiilikset. Ei niin ku huonot sinänsä et tietoo kyl löyty tuotteista ja yrityksestäkin. Mut mä kävin Ruotsin Santanderin sivuilla ja ne oli kyl dynaamisemmat.”

Vaikka haastateltavat olivatkin saaneet työhaastattelussa vastauksia kysymyksiin, joihin ei vastauksia löytynyt esimerkiksi kotisivuilta, niin silti varsinkin talouslukuja toivottiin helpommin löydettäväksi. Myös arvot, strategia ja visio nostettiin esille. Työnantajaosuuteen toivottiin enemmän panostusta esimerkiksi työntekijä- ja työtehtäväsittelysten muodossa.

Jo ensimmäisessä haastattelussa esille nousivat videot sekä teksti ja kuvat kotisivuilla. Tämä aihepiiri nostettiin osaksi haastatteluita. Vain yksi henkilö sanoi katsovansa ensisijaisesti videoita tekstin lukemisen sijaan. Seitsemän haastateltavista sanoi mieluummin lukevansa tekstiä yrityksen kotisivuilla kuin katsovansa videoita.

H3: ”Mä oon laiska kattomaan videoita ja sit jos ne on kauheen pitkii niin en jaksa. Sen pitäis olla sit minuutti tai ehkä sen alle et jaksaisin katsoo.”

H4: ”Tekstissä ei oo mitään uutuusarvoa.”

H5: ”Tuntuu et niitä ei tuu niin helposti klikattu auki. Tekstiä lukee ensin ja videoo sitten lisäksi. Varmaan johtuu siitä mihin on tottunut.”

H7: ”Videot on tietysti nykypäivää ja hyvä lisä mut ehdottomasti tekstiä ja kuvaa ekaks haluan lukee.”

6.2 Havainnot haastatteluista ja tulosten hyödyntäminen

Tutkijalle jäi alkukartoituksen jälkeen kuva, että haastateltujen mielestä kehittämishankkeen aihepiiri oli tärkeä. Kotisivujen merkityksen työnantajamielikuvan luomisessa haastateltavat nostivat voimakkaasti esille. Haastateltavien kommentit vahvistivat monelta osin varsinkin kotisivujen puutteita, jotka yrityksessä oli jo havaittu: kotisivuille tarvittiin enemmän perustietoa Santanderista yrityksenä sekä työnantajana. Kehittämishankkeessa koottiin kotisivuille perustietoa Santanderista yrityksenä, myös globaalista näkökulmasta. Neljän eri yksikön työntekijöitä haastateltiin heidän työtehtävistään ja työskentelystä Santanderilla. Jutut kuvien kanssa lisättiin kotisivuille. Työnantajanäkökulmaa varten tehtiin ikonikollaasi, johon koottiin perustietoja Santanderista työnantajana. Myös rekrytointiprosessin kuvaus ja työnhakulomake vietiin sivustolle. Muutokset toteutettiin kesäkuussa 2015, jolloin Santander uudisti kotisivunsa.

Alkukartoituksen haastateltavien kanssa keskusteltiin myös Santanderin työpaikkailmoituksista. Mitään hälyttävää ei noussut esille, joten ne jätettiin tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle. Alkukartoituksessa haastateltavat kertoivat haluavansa saada työhaastattelussa perustietoja yrityksestä ja ilmapiiristä. Vaikka haastattelut eivät lopulta kuuluneetkaan kehittämishankkeeseen, niin esimiesten kanssa on ennen haastatteluja käyty läpi haastattelun rakennetta sekä sitä, mitä yrityksestä vähintään pitäisi kertoa.

Alkukartoituksessa ei sinällään käsitelty työnhakijoille suuntautuvaa viestintää. Parissa haastattelussa haastateltava kertoi, että yritykseen ei saanut ottaa yhteyttä lisätietoja saadakseen ja monesti työnhakemukseen ei reagoitu. Santanderilla oltiin myös tietoisia, että hakemuksiin reagointi oli välillä hidasta eikä vähiten siksi, että hakemukset otettiin sähköpostitse vastaan. Toisinaan epähuomiossa jollekin hakijalle on voinut jäädä vastaamatta tai vastauksen saaminen on kestänyt turhan pitkään. Santander otti käyttöön HR-järjestelmän loppuvuodesta 2014, jolloin myös käyttöön otettiin sähköinen työnhakulomake, josta pyrittiin tekemään hakijalle mahdollisimman käyttäjäystävällinen. Hakemukset tulevat muutoksen myötä järjestelmään ja ovat rekrytoivien esimiesten nähtävillä heti, kun hakemus on saapunut. Linkki työnhakemukseen on myös Santanderin kotisivuilla. Järjestelmän käyttöönoton yhteydessä rekrytointiviestintää hakijoiden kanssa parannettiin: viestejä muotoiltiin uudelleen, viestintäaikatauluja ja -vastuita selkeytettiin.

Haastateltavat kertoivat ensisijaisesti lukevansa mieluummin tekstiä ja katsovansa kuvia yritysten kotisivuilla kuin katsovansa videoita. Niinpä kehittämishankkeessa panostettiin kotisivuilla tekstin ja kuvien yhdistelmään videoiden sijaan.

7 Kehittämishankkeen toisen syklin tulokset ja havainnot

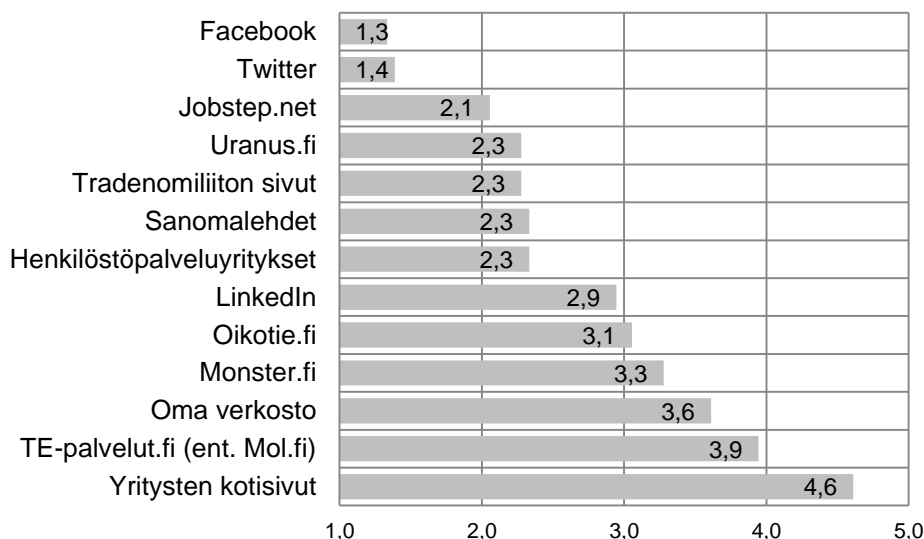
Kehittämishankkeen toisessa syklissä tehtiin internetkysely, jonka tuloksia käsitellään tässä luvussa. Luvun lopussa perehdytään siihen, kuinka tulokset vaikuttivat kehittämishankkeeseen.

7.1 Kyselyn tulokset

Seuraavaksi käsitellään loppukartoituksen eli Haaga-Helian Finanssi- ja talousasiantuntija koulutusohjelman opiskelijoille tehdyn internetkyselyn tulokset.

7.1.1 Työnhakukanavat

Vastaajat pitivät yritysten kotisivuja tärkeimpänä työnhakukanavana (kuvio 11). Toiseksi suosituin oli TE-palvelujen verkkosivu, joka meni kaupallisten kanavien kuten Monsterin ja Oikotien ohi selvästi. Sosiaalisen median vaihtoehtoista LinkedIn oli selkeästi suositumpi kuin Facebook tai Twitter, jotka olivat vastausten mukaan vähiten merkittävät kanavat.



Kuvio 11. Miten merkittävänä työnhakukanavia pidettiin (n=18)

7.1.2 Video vs. teksti ja kuva kotisivuilla

Vastaajilta kysyttiin, että jos he vierailevat yrityksen kotisivuilla, niin haluavatko he saada tiedon mieluummin videona vai tekstin ja kuvien yhdistelmänä. Yksi vastaaja ilmoitti katsovansa mieluummin videon, yhdelle oli samantekevää ja loput 16 halusivat tiedon olevan saatavilla tekstin ja kuvan yhdistelmänä.

7.1.3 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvan merkitys oli sekä miehille että naisille lähes yhtä tärkeä asia (keskiarvot miehet = 3,9, naiset 4,1). Vastaajat kertoivat kiinnittävänsä huomiota yrityksen työnantajamielikuvassa muun muassa yrityksen maineeseen, miten tunnettu yritys on sekä millaisen kuvan yritys antaa mainonnassa itsestään. Palveluiden tunnettuus, vastuullisuus sekä työpaikan ilmapiiri mainittiin tärkeinä asioina. Vastaajat kertoivat kiinnittävänsä huomiota myös siihen, millaisia uutisia yrityksestä on viime aikoina ollut. Tuttavien kokemukset yrityksestä sekä työpaikan arvostettavuus eli, miltä yritys CV:ssä näyttää, mainittiin myös avoimissa kommentteissa.

”Kuuntelen ystävien ja tuttavien mielipiteitä, jos he ovat työskennelleet yrityksessä. Tällä hetkellä kiinnostaa, miten yritys suhtautuu nuoriin työntekijöihin: palkkaavatko he harjoittelijoita, onko yhteistyötä koulun kanssa. En ensisijaisesti hae yritykseen töihin, jossa en usko viihtyväni. Joten minulle on paljon merkitystä minkä kuvan yritys on itsestään antanut. Plussaa on jos työnantajaa/työpaikkaa pidetään arvostettuna.”

7.1.4 Rahoitusosalalla työskentely

Yhdeksän eli 50 % vastaajista kertoi työskennelleensä rahoitusosalalla. Kysyttäessä, kuinka todennäköisesti vastaaja voisi hakea tulevaisuudessa töitä rahoitusosalta, yhtä vastaanottajaa lukuun ottamatta kaikki pitivät todennäköisenä tai erittäin todennäköisenä töiden hakemista rahoitusosalta.

7.1.5 Santander yrityksenä

Puolet vastaajista kertoi tuntevansa Santanderin ja saman verran vastaajista ei ollut täysin varma, mikä yritys Santander on. Kukaan ei vastannut, ettei olisi tuntenut yritystä. Kysyttäessä, millainen kuva vastaajilla on Santanderista, moni yhdisti yrityksen Espanjaan ja rahoitusalaan.

”Tarjoaa lainoja erinäisiin tarkoituksiin. Ferrarin sponsori.”

”Kansainvälinen, monessa mukana, merkittävä tekijä rahoitusosalalla.”

”Autorahoitukset jääneet suurimpana mieleen. Tarjoavat bulkki-rahoituksia kulutukseen.”

”Santander on käsittääkseni espanjalainen pankki, onkohan nyt kyseessä suomalainen tytäryhtiö? Rahoitusyhtiö. Aika vieras minulle.”

7.1.6 Santander työnantajana

Santander työnantajana -osiossa oli kuvattu Santanderia työnantajana ikoneista koostetun kuvan avulla. Ikoneiden aihepiirit olivat henkilöstömäärä, keski-ikä, sukupuolijakauma, asenne, innostus, jatkuva oppiminen sekä osallistaminen.

Kuviossa 12 nähdään miesten ja naisten vastausten jakautuminen. Miehet ovat pitäneet kuvaa selkeämpänä ja informatiivisempänä kuin naiset. Naiset ovat taas pitäneet kuvaa erilaisempänä ja kiinnostavampana kuin miehet. Kuvan on herättänyt yhtä myönteisiä mielikuvia sekä miehissä että naisissa. Naiset ovat pitäneet kuvan esitystavasta miehiä enemmän.



Kuvio 12. Santander työnantajana – kuvaikonit (n=18)

Avoimissa kommentteissa mainittiin, etteivät kaikkien ikonien merkitykset avautuneet vastaajille. Myös punainen väri jakoi mielipiteitä. Ikonien aiheita pidettiin kuitenkin hyvinä.

”Kuva oli hyvin selkeä ja informatiivinen, olisin ehkä kaivannut kuvaan jotain esimerkkejä siitä miten työllistyä Santanderiin.”

”Yksittäiset sanat eivät avaudu kunnolla, Mitä on asenne? Osallistaminen? Sukupuolijakauma ja keski-ikä antavat nuorekkaan kuvan yrityksestä. Positiivinen kuva on se, joka päällimmäisenä jää mieleeni. Punainen väri sopii yrityksen logon kanssa ja on energinen.”

”Punainen väri on hyvin aggressiivinen.”

”Erilliset kuvat tuntuvat hieman irrallisilta. Teemat hyviä.”

7.1.7 Työntekijä kertoo työtehtävistään

Yhtenä osana kyselyä oli teksti, jossa Santanderin työntekijä kertoi työtehtävistään ja työskentelystä yrityksessä. Vastaaajista 78 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että teksti antaa selkeän kuvan kerrotuista tehtävistä (taulukko 2). 72 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä, että teksti olisi liian pitkä. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 83 % vastaajista, että teksti oli informatiivinen. 56 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että teksti vahvistaa työnantajamielikuvaa positiivisesti.

Taulukko 2. Työntekijä kertoo työstään -teksti (n=18)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Teksti antaa selkeän kuvan kerrotuista tehtävistä.	1	3	0	12	2
Teksti on liian pitkä.	7	6	3	2	0
Teksti on informatiivinen.	1	1	1	10	5
Teksti vahvistaa työnantajamielikuvaa positiivisesti.	1	2	5	7	3

Avoimissa kommentteissa mainittiin, että teksti on ytimekäs ja siitä saa perustietoja tehtävästä, jossa työntekijä toimii.

”Teksti on informatiivinen muttei kuitenkaan liian myyvä.”

”Teksti on sopivan tiivis. Liian pitkä ei jaksaisi lukea. Teksti kertoo monipuolisesti tehtävistä. Itseäni kuitenkin häiritsee liian yleiset ilmaukset: erilaisia sopimuksia, muita erityistehtäviä, paljon erilaisia tuotteita. Edes yksi esimerkki näistä olisi informatiivinen. Tekstistä huokuu, että Santander on hyvä paikka työskennellä, tehtävät ovat monipuolisia ja apua saa.”

7.1.8 Rekrytointiprosessin kuvaus

Kysyttäessä rekrytointiprosessin tekstistä 89 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että teksti oli selkeä (taulukko 3). Väittämä ”Teksti on liian pitkä” jakoi vastaajia eniten. 61 % oli täysin tai jokseenkin eri mieltä, että teksti oli liian pitkä, 11% ei ollut samaa eikä eri mieltä ja 28 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että teksti oli liian pitkä. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 83 % vastaajista, että teksti oli informatiivinen. 44 % ei ollut samaa eikä eri mieltä, että teksti vahvistaa työnantajamielikuvaa positiivisesti. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 50 %.

Taulukko 3. Rekrytointiprosessin kuvaus (n=18)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Teksti on selkeä.	1	0	1	7	9
Teksti on liian pitkä.	4	7	2	3	2
Teksti on informatiivinen.	0	1	2	7	8
Teksti vahvistaa työnantajamielikuvaa positiivisesti.	0	1	8	7	2

Rekrytointiprosessin kuvauksessa oli kyselyssä vähiten avoimia kommentteja ja nekin olivat positiivisia.

”Tekstistä saa hyvän alkukuvauksen siitä mitä tulee tapahtumaan.”

”Tekstissä kerrotaan selkeästi rekrytointiprosessin etenemisestä. Hakijalle on annettu paljon tietoa, esimerkiksi kauanko tarvitsee odottaa ja miten prosessi ja haastattelu etenevät. Tämä on paljon informatiivisempi teksti kuin monella muulla yrityksellä.”

7.1.9 Työnhakulomake

Kyselyssä oli kuvaruutukopio yrityksen sähköisestä työnhakulomakkeesta ja vastaajia pyydettiin arvioimaan sitä. 89 % vastaajista oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että hakemuslomake oli selkeä (taulukko 4). Väitteen ”Hakemuslomake on liian pitkä” täysin tai jokseenkin samaa mieltä oli 28 % ja jokseenkin tai täysin eri mieltä 67 %. Vastaajista 56 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että hakulomake on hakijan näkökulmasta käyttäjäystävällinen. 56 % ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että hakulomake vahvistaa positiivisesti työnantajamielikuvaa, kun jokseenkin tai täysin samaa mieltä oli 22 %.

Taulukko 4. Sähköinen työnhakulomake (n=18)

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Hakemuslomake on selkeä.	0	1	1	10	6
Hakemuslomake on liian pitkä.	2	10	1	2	3
Hakijan näkökulmasta hakulomake on käyttäjäystävällinen.	0	3	5	8	2
Hakulomake vahvistaa työnantajamielikuvaa positiivisesti.	0	4	10	3	1

Sähköinen työnhakulomake herätti selkeästi kaikista kysymyksistä eniten avoimia kommentteja. Vastaajia turhautti eniten se, että hakijan ylipäättänsä pitää täyttää mitään lomaketta, kun CV:t ja hakemukset ovat jokaisella jo olemassa.

”Hakemuskirjeet ovat jokaisella valmiiksi kirjoitettuna. Miksi pitää kirjoittaa johonkin naurettavaan postimerkin kokoiseen laatikkoon kun jokainen täysijärkinen voi lähettää hakemuksensa standardimuodossa PDF:nä.”

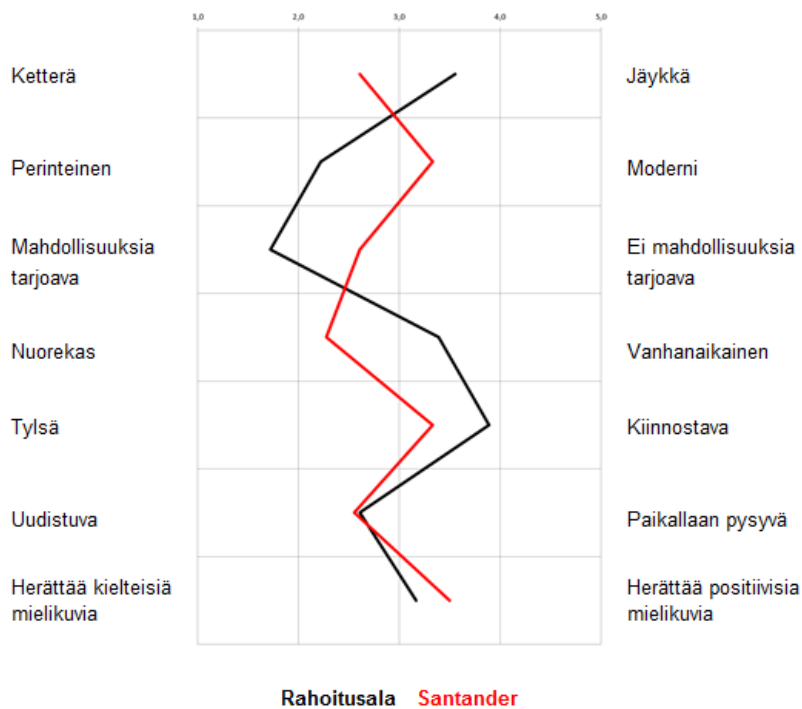
”Lomake näyttää selkeältä. Toivottavasti entisten työsuhteiden alkamis- ja päättymispäivät voi syöttää myös muussa muodossa kuin PP.KK.VVVV (omasta mielestäni esimerkiksi kuukausi ja vuosi riittää hyvin). Tämä on ainakin omassa työhaussa aiheuttanut usein turhautumista.”

”Mielestäni on turhaa, että hakulomakkeessa kysytään näin paljon tietoja, sillä kaikki samat tiedot löytyvät hakijan cv:stä ja hakemuksesta.”

”Tykkään huomattavasti enemmän hakemuksesta joka lähetetään liitetiedostona.”

7.1.10 Rahoitusalan ja Santanderin vertailu

Kyselyn alkupuolella kysyttiin adjektiivisanaparien avulla, millainen kuva vastaajalla on rahoitusalanista. Kyselyn päätteeksi vastaavilla sanapareilla kysyttiin kyselyssä esille tuotujen asioiden perusteella jäänyttä mielikuvaa Santanderista. Kuvioon 13 on viety molempien kysymyksien vastaukset keskiarvojen mukaan.



Kuvio 13. Rahoitusalan ja Santanderin vertailu (n=18)

Vastausten perusteella Santanderia pidettiin ketterämpänä, modernimpana ja nuorekkaampana kuin rahoitusala yleensä. Rahoitusalan nähtiin tarjoavan enemmän mahdollisuuksia ja olevan aavistuksen kiinnostavampi kuin Santander. Vastaajat kokivat rahoitusalan ja Santanderin liki yhtä uudistuvaksi. Santander herätti hiukan positiivisemmän mielikuvan vastaajissa kuin rahoitusala.

7.2 Havainnot kyselystä ja tulosten hyödyntäminen

Loppukartoituksen vastausten perusteella työnantajamielikuvalla oli merkitystä vastaajille, joka entisestään vahvasti kehittämishankkeen tärkeyttä. Puolet vastaajista mainitsi tuntevansa Santanderin, kun taas puolet eivät olleet täysin varmoja, mikä yritys Santander on. Tämä kuvastaa, että yrityksellä riittää tehtävää työnantajamielikuvan tunnettavuuden tekemisessä.

Loppukartoituksessa haluttiin saada opiskelijoiden mielipiteitä kotisivuille vietävistä asioista. Vastausten perusteella vastaanotto oli hyvä ja positiivissävyinen. Niinpä kyselyssä esillä olleet osiot vietiin pienillä viilauksilla yrityksen kotisivuille. Esimerkiksi kotisivuille vietyyn ikonikollaasiin lisättiin kyselytutkimuksessa tulleiden palautteiden perusteella lyhyet selitystekstit, mitä abstraktimmeilla ikoneilla (asenne, innostus, jatkuva oppiminen ja osallistaminen) tarkoitetaan.

Kyselytutkimuksessa vastaajat kritisoivat hakulomaketta, kun helpompaa olisi vain jättää hakemus yhdessä CV:n kanssa. Tutkija ymmärtää asian hakijan kannalta. Hakulomake ja sen myötä HR-järjestelmä otettiin kuitenkin yrityksessä käyttöön. Hakulomakkeelle ei ole pakko täyttää koulutus- tai työhistoriaa ja siihen on mahdollisuus lisätä liitetiedostoja, esimerkiksi CV ja työhakemus. Hakija näkee myös yhdellä silmäyksellä koko lomakkeen, joka mahdollisesti helpottaa hakijaa. Lomakkeelle on kuitenkin käyttöönoton jälkeen lisätty tiettyjä kenttiä pakolliseksi, kun huomattiin, etteivät kaikki hakijat kerro osaamisestaan ja motivaatiostaan esimerkiksi hakemuksessa.

Alkukartoituksen tavoin LinkedIn ei noussut loppukartoituksessa kovin merkittäväksi työnhakukanavaksi. LinkedIn nähtiin kuitenkin yrityksessä potentiaalisena rekrytointikanavana sekä yritys- ja työnantajamielikuvan rakentajana. Santanderin LinkedIn-tili avattiin tammi-kuussa 2016.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kehittämishanke eteni sykleittäin ja tässä luvussa käsitellään hankkeen kolmas sykli eli arvioidaan, kuinka hanke onnistui. Luvussa on ensin yhteenveto ja johtopäätökset kehittämishankkeesta. Tämän jälkeen annetaan kehittämisehdotuksia jatkotoimenpiteiksi. Lopuksi tutkija pohtii omaa toimintaansa.

8.1 Kehittämishankkeen yhteenveto, arviointi ja johtopäätökset

Sekä alku- että loppukartoituksessa esiin nousi, että työnantaja- ja yritysmielikuvalla on merkitystä töitä hakiessa. Näin ollen kehittämishankkeen aihepiiri oli siis tutkimuksiin osallistuvienkin näkökulmastakin tärkeä. Molempien kartoitusten perusteella Santander oli jonkun verran tunnettu, mutta tehtävää tunnettavuuden parantamisessa riittää edelleen.

Alkukartoitus sujui odotusten mukaan ja haastattelut tehtiin valitulla aikavälillä kaikille uusille työntekijöille. Teemahaastattelujen tulokset vahvistivat tutkijalla ajatuksena olleita kehityskohtia. Kotisivut sekä yrityksen fiiliksen esiin tuominen olivat asioita, jotka nousivat haastatteluissa voimakkaasti esille. Alkukartoituksessa kritisoitiin paljon yrityksen kotisivuja ja haastateltavilta saatiin vinkkejä, mitä he kotisivuille kaipaisivat. Nyt kotisivuilla on paljon enemmän työnhakijoita kiinnostavaa tietoa. Rekrytointihaastatteluissa tämä on noussut esille, kun hakijat ovat kertoneet löytäneensä perustietoja yrityksestä, tehtävistä ja yrityskulttuurista. Aiemmin palaute oli täysin päinvastaista, koska kotisivuilla oli vain lähinnä tuotteisiin ja palveluihin liittyvää tietoa, eikä sivusto toiminut mobiililaitteilla. Positiivista palautetta on tullut myös yritykseen palkatuilta henkilöiltä siitä, että kotisivuilla ja haastatteluissa kerrotut asiat, esimerkiksi työilmapiiristä, ovat vastanneet todellisuutta.

Alkukartoituksessa haastateltavien kanssa keskusteltiin asioiden esitystavasta (kuvat ja teksti vai videot) ja merkityksestä kotisivuilla. Videot eivät haastateltavissa herättäneet suurta innostusta ja lopulta hankkeessa päädyttiinkin siihen, ettei videoita tuoda kotisivuille tämän hankkeen myötä. Loppukartoituksessa vastaajat kertoivat katsovansa kotisivuilla mieluummin tekstin ja kuvien yhdistelmää, joten tähän peilaten ratkaisu oli hyvä.

Alku- tai loppukartoituksessa sosiaalinen media ei noussut valtavan merkittäväksi työnhakukanavaksi. Santander perusti LinkedIn-tilin tammikuussa 2016 ja jo ennen tätä yritys oli satunnaisesti hyödyntänyt LinkedIniä rekrytoinneissa. Santanderin työnhakulomakkeella on mahdollista kertoa, mitä kautta rekrytointi-ilmoituksen on huomannut. Santanderille hakemuksensa 2.2.–10.4.2016 välisenä aikana hakemuksen jättäneiden kesken käytetyin hakukana oli Oikotie (34 %), toisena oli LinkedIn (17,4 %) ja jaetulla kolmannella sijalla

olivat Santanderin kotisivut ja Monster (molemmilla 16,7 %). Santanderin osti LinkedInistä rekrytointi-ilmoituspaikan helmikuussa 2016 yhtä rekrytointia varten. Kyseiseen hakuun hakemuksensa jättäneistä 50 % kertoi huomanneensa ilmoituksen LinkedInistä. Näiden tietojen perusteella LinkedInin asema rekrytointikanavana on nousemassa ja jatkossa yrityksen LinkedIn-tiliä hyödynnetään varmasti niin rekrytoinneissa kuin muutoinkin työnantajamielikuvan luomisessa.

Loppukartoituksen vastaajat eivät olleet kovin innostuneita työnhakulomakkeesta. Hakemukset tulevat nyt HR-järjestelmään ja ovat nyt reaaliaikaisesti rekrytoivan esimiehen nähtävillä. Tästä on rekrytoivilta esimiehiltä tullut positiivista palautetta. Järjestelmä on myös nopeuttanut rekrytointiprosessia, mikä on varmastikin hakijan kannalta positiivinen asia. Aiemmin hakemukset tulivat HR:n sähköpostiin, jolloin hakemukset välitettiin rekrytoivalle esimiehelle silloin, kun ehdittiin. Tällöin haasteena oli myös työnhakijoille viestiminen, kun jokaiselle hakijalle piti erikseen lähettää sähköpostia. Joku hakija saattoi epähuomiossa jäädä ilman viestejä. Nyt järjestelmästä lähtee automaattisesti hakemuksen vastaanottamisesta kiitos-viesti. Jos prosessi viivästyy, hakijoille saadaan laitettua tästä viestiä muutamalla klikkauksella. Myös niille hakijoille, joihin ei olla puhelimitse yhteydessä, saadaan lähetettyä ei kiitos -viestit ripeästi. Kaikki viestit on muokattu kehittämishankkeen aikana ja niitä voidaan muokata kuhunkin rekrytointitilanteeseen sopivaksi.

Usein tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteillä, mutta toimintatutkimukseen ne sopivat jokseenkin huonosti. Toimintatutkimuksella pyritään muutokseen, joten saman tuloksen saavuttaminen uusintamittauksella on sen pyrkimysten vastaista. (Heikkinen & Syrjälä 2007, 147-148.) Jos alkukartoituksen teemahaastattelut tehtäisi nyt uudelleen, todennäköisesti vastaukset eivät olisi samanlaisia kuin aiemmissa haastatteluissa, vaan esille nousisi mahdollisesti uusia teemoja. Tutkija oli haastateltavien kollega, joka on voinut vaikuttaa, että vastaukset ovat olleet hiukan positiivisempia. Tutkijalle jäi kuitenkin fiilis, että ilmapiiri haastatteluissa oli rento sekä luottamuksellinen ja haastateltavat kertoivat hyvinkin avoimesti ilman ”lypsämistä” ajatuksistaan eri aihepiireihin liittyen.

Tutkimuksen yksi luotettavuuden ilmaisin on vastausprosentti, joka kertoo, kuinka moni otokseen valituista vastasi kyselyyn. Otos poimitaan niin, että se edustaa perusjoukkoaan. Jos vastausprosentti on kovin alhainen, edustavuus jää kyseenalaiseksi. Nykyisin tyyppillisten kyselytutkimusten vastausprosentit ovat usein alle 50 prosentin suuruisia. (Vehkalahti 2014, 41, 44.) Loppukartoitukseen ei saatu niin paljon vastauksia kuin oli toivottu ja kyselyn vastausprosentti jäi pieneksi. Tuloksia ei voi siis yleistää, mutta suuntaa antavia vinkkejä niistä saatiin ja niiden perusteella tehtiin viilauksia kotisivuille vietyihin osioihin. Loppukeväästä suoritettun kyselyn ajankohta ei ollut varmasti paras mahdollinen ja vastaus-

prosentti olisi varmasti ollut parempi, jos olisi jalkauduttu oppilaitokseen ja vastaajat olisivat saaneet jonkun pikapalkinnon vastaamisesta. Vastaustuloksia läpikäydessään tutkija totesi, että kyselylomaketta olisi pitänyt vieläkin tiivistää.

Kaiken kaikkiaan sekä alku- että loppukartoituksesta saatiin tietoa, joiden kautta kehittämishanketta saatiin vietyä eteenpäin. Kehittämishankkeesta oli hyötyä Santanderille monestakin näkökulmasta. Hankkeen myötä kotisivuilla on työnhakijoille suunnattua tietoa enemmän ja viestintää hakijoiden kanssa on kehitetty. Sähköisen työnhakulomakkeen myötä hakemukset ovat samassa paikassa esimiesten helposti saatavilla, eivätkä hakemukset ole hukassa eri sähköposteissa. Viestintä hakijoiden kanssa ei ole enää ”ei kenenkään maata”, vaan vastuut ja aikataulut on määritelty ja viime kädessä HR katsoo, että ne toteutuvat. Edelleen kehitettäviä asioita on vieläkin, mutta nyt peruskivijalka on saatu korjattua ja kehittämishankkeen alkuperäiset tavoitteet saavutettiin.

8.2 Kehittämisehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Kehittämishankkeen aikana nousi esiin useita kehittämisalueita. Koska loppuraportin viimeistely viivästyi, osa kehitysehdotuksista on ehditty toteuttaa tai ne ovat työn alla.

Kehittämishankkeen ohessa yrityksessä on tehty rekrytoinnin pelisäännöt esimiehille, joiden avulla rekrytointiprosessin etenemistä ja vastuunjakoa on haluttu selkeyttää. Samalla on haluttu myös HR aktiivisemmin mukaan rekrytointeihin. Tämä on hyvä alku, mutta yrityksessä tehdään edelleen paljon niin sanottuja adhoc-rekrytointeja. Vaikka tilanteet voivatkin muuttua yllättäenkin, niin silti tärkeä kehittämistoimi tutkijan mielestä on rekrytointistrategian parantaminen, johon olisi hyvä sisällyttää myös sosiaalisen median rekrytointistrategia. Alkukartoituksessa saatiin vinkkejä myös kehittämishankkeen ulkopuolelle jääneiden rekrytointi-ilmoituksiin, jotka olisi hyvä ottaa lähitulevaisuudessa työnalle.

Kotisivujen työnantajaosuuden perusasiat on saatu kuntoon, mutta niitä pitää edelleen kehittää esimerkiksi yrityskulttuurista kertovien tarinoiden avulla. Yrityksessä on paljon sisäistä liikkuvuutta, joten olisi luonnollista, että myös uratarinoista voisi lukea kotisivuilta. Tämä nousi esille myös alkukartoituksessa. Vaikka videoiden merkitys ei noussut kovin suureksi alku- tai loppukartoituksessa, niin niiden välityksellä voisi antaa erilaista kuvaa siitä, millaista työskentely Santanderilla on.

Markkinoinnin ja HR:n pitäisi lisätä yhteistyötä muun muassa some-strategian toteuttamisessa. Rekrytointien lisäksi LinkedIn-tiliä olisi hyvä hyödyntää enemmän yleisesti työantajamielikuvan kehittämisessä ja sinne pitäisi tuottaa säännöllisesti materiaalia. Myös henki-

löstöä voisi kannustaa vieläkin enemmän jakamaan työpaikkailmoituksia LinkedInissä. Tietyissä rekrytoinneissa (esimerkiksi asiakaspalvelutehtävät) myös yrityksen Facebook-tilillä voisi kertoa avoimista työpaikoista. Se on myös hyvä kanava niin yrityksen kuin työnantajamielikuvan luomisessa ja tätä tukevia julkaisuja onkin jo tehty.

Santander voisi hyötyä oppilaitosyhteistyöstä esimerkiksi jonkun ammattikorkeakoulun kanssa. Yhteistyö mahdollistaisi systemaattisemman lopputyö- ja harjoittelujaksojen tarjoamisen opiskelijoille sekä lisäisi yrityksen tunnettua opiskelijoiden keskuudessa. Tämä voisi helpottaa tulevaisuuden myös rekrytointeja.

Tärkeänä kehittämistoimenpiteenä on myös työnhakijakokemuksen edelleen parantaminen, johon tulee jatkossa entisestään kiinnittää huomiota. Jokaisen rekrytointiin osallistuvan tulisi muistaa roolinsa yrityksen edustajana ja ottaa jokainen hakija yksilönä vastaan. Myös rekrytointiprosessin kestoa pitäisi pystyä lyhentämään ja yhteydenpitoa työnhakijoiden kanssa pitäisi tiivistää entisestään. Monella työnhakijalla on nykyään myös LinkedIn-tili käytössä. Jotta hakija ei joutuisi tekemään tuplatyötä, niin LinkedIn-tilin tietojen tuomista työnhakulomakkeelle tulisi selvittää.

8.3 Tutkija pohtii omaa toimintaansa

Kehittämishankkeen aihepiiri oli tutkijalle tuttu työtehtävien puolesta. Hanke palautti mieleen paljon arjessa unohtuvia seikkoja sekä toi uusia ajatuksia työnantajamielikuvan ja ennen kaikkea työnhakijakokemuksen parantamiseen. Hanketta aloitettaessa tutkija olisi voinut vieläkin paremmin perehtyä eri tutkimusmetodeihin ja määrittää tutkimuskysymykset tarkemmin. Alkukartoituksen tutkimustuloksia läpi käydessään tutkija totesi, että työnhakijaviestintä olisi pitänyt nostaa laajemmin esille. Hankkeen aikana tutkija totesi olevansa työskentelyotteeltaan enemmän toimija kuin tutkija.

Kehittämishankkeen ja raportin valmistumisen aikataulu viivästyi tutkijan henkilökohtaisista syistä johtuen. Lopputyöprosessi eteni sykäyksittäin – pääsääntöisesti aina keväisin. Raportin lopullisen viimeistelyn tutkija siirsi suosiolla kesään 2016, jolloin sille oli aikaa. Tutkijalle suurin oppi oli se, että aikataulut saattavat mennä kokonaan uusiksi, jos elämä yllättää. Liikaa stressiä lopputyöstä ei kannata ottaa ja jos suunniteltu aikataulu on liian tiukka, sitä pitää suosiolla löysätä. Pitkäksi venynyt prosessi mahdollisti sen, että tutkija pystyi tarkastelemaan hanketta hiukan eri näkökulmista ja sai etäisyyttä siihen. Aika myös auttoi tutkijaa jäsentämään kehittämishankkeen eri osa-alueita paremmin ja taukojen jälkeen työ edistyi aina isoin harppauksin.

Lähteet

- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine. Menestystekijä*. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. *Maineen uusi aalto*. Talentum Media Oy. Hämeenlinna.
- Aula, P. & Mantere, S. 2006 *Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta*. WSOYpro. Helsinki.
- Heikkilä, T. 2014. *Tilastollinen tutkimus*. Edita. Helsinki.
- Heikkinen, L. 2007. *Toimintatutkimuksen lähtökohdat*. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2007. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Heikkinen, H. & Syrjälä, L. 2007. *Tutkimuksen arviointi*. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2007. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Heikkinen, H. Rovio E. & Kiilakoski T. 2007. *Toimintatutkimus prosessina*. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.). 2007. *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Heinonen, J. 2006. *Mainejohtaja*. WSOYpro. Helsinki.
- von Herten, P. 2006. *Brändi yritysmarkkinoinnissa*. Talentum. Helsinki.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.
- Honkala, P., Kortetjärvi-Nurmi, S., Rosenström, A. & Siira-Jokinen S. 2014. *Linkki. Työyhteisön viestintä*. Edita. Helsinki.
- Hoppe T. & Laine T. 2014. *Työnhakuopas. Mitä, miten missä?* Talentum Media Oy. Helsinki.
- Hyppänen, R. 2013. *Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Publishing Oy. Helsinki.

- Juholin, E. 2010. Arvioi ja paranna! Viestinnän mittaamisen opas. Infor Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Kananen, J. 2008a. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2008b. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2007. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY Oppimateriaalit Oy. 8.-9. painos, Helsinki.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. 2012. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola K. 2015. Areena: yritysviestinnän käsikirja. Edita Helsinki.
- Lepak, D. & Gowan, M. 2010. Human Resource Management. Managing Employees for Competitive Advantage. Pearson Education International.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2005. Yhdessä. Viestinnän ja markkinoinnin integraatio. Inforviestintä Oy.
- Malmelin, N. & Hakala, J. 2007. Radikaali brändi. Talentum. Helsinki.
- Markkanen, M. 2005. Henkilöstön hankinta sähköistyy. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Newell Brown, J. 2011. The Complete Guide to Recruitment. A step-by-step approach to selecting, assessing and hiring the right people. Kogan Page Limited.
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy.

- Phillips, J. & Gully, S. 2014. Strategic Staffing. Second Edition. Pearson.
- Piha, K. & Poussa L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Podnar, K. 2015. Corporate Communication. A Marketing Viewpoint. Routledge. London and New York.
- Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Kauppakamari.
- Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. Werner Söderström Osakeyhtiö. Helsinki.
- Roper, S. & Fill, C. 2012. Corporate Reputation. Brand and Communication. Pearson.
- Salli, M. & Takatalo S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari.
- Salojärvi, S. 2013. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 2. painos. Talentum. Helsinki.
- Stringer, E. 2014. Action Research. Fourth Edition. Sage.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita. Helsinki.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum Media Oy.
- Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura.
- Kansallinen rekrytointitutkimus 2015. Duunitori. Luettavissa: <https://rekrytointi.duunitori.fi/rekrytointitutkimus/>. Luettu 30.5.2015.
- Akin menetelmäblogi 2015. Tilastoapu. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tilastoapu>. Luettu 31.5.2015.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Työnhaku

- Millainen rekrytointi-ilmoitus saa sinut etsimään lisätietoa yrityksestä?
- Hakiessasi töitä, millaista tietoa ylipäättänsä haet yrityksestä ennen hakemista?
- Mistä etsit em. tietoa? (netissä jostain erityisesti)
- Tietoa yrityksestä - mieluummin tekstiä + kuvia vai videoita?
- Käytätkö LinkedIniä tai muita sosiaalisen median kanavia hyväksesi työnhaussa? Jos niin miten?
- Miten yrityksen mielikuva vaikuttavat päätökseesi hakea ko. yritykseen?
- Entä kavereiden kertomukset?

Työhaastattelu

- Miten valmistaudut työhaastatteluun?
- Mitä haluaisit haastattelussa kuulla yrityksestä? (yleisesti, työtehtävästä, työilmapiiristä, työkavereista, eduista, muusta)

Santander

- Oliko Santander sinulle ennestään tuttu yritys?
- Mikä rekrytointi-ilmoituksessamme herätti mielenkiintosi? (Tai saitko vinkin paikasta?)
- Millainen kuva sinulle jäi rekrytointi-ilmoituksen perusteella yrityksestä?
- Vierailitko töitä hakiessa Santanderin nettisivuilla?
- Millainen kuva sinulle jäi niiden perusteella yrityksestä?
- Miten haastatteluprosessi sujui? (soitto haastatteluun, haastattelu(t), mahd. arviointi, työtarjous)
- Saitko työhaastattelussa riittävästi tietoa yrityksestä, työtehtävästä ja muista asioista? Jos et, niin millaista tietoa jäit kaipaamaan?
- Miten haastattelussa annettu kuva ja käytäntö ovat vastanneet toisiaan?
- Mitä tietoa olisit halunnut löytää työnhaun aikana, muttet löytänyt?
- Nyt kun olet työskennellyt yrityksessämme tovin, mitä haluaisit kertoa yrityksestä ulospäin? (Jos esimerkiksi kaverisi olisi hakemassa töihin tänne, niin mitä kertoisit)

Mahdolliset muut kommentit teemaan liittyen

Liite 2. Kyselytutkimuksen saate

Hei,

Opiskelen Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa ylempää korkeakoulututkintoa ja teen osana opin-
näytetyötäni tutkimusta työnantajamielikuvaan liittyen. Tutkimus tehdään Santander Consumer
Finance Oy:n toimeksiannosta. Kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa Finanssi- ja talousasiantuntija
koulutusohjelman opiskelijoiden mielipiteitä työnantajamielikuva-asioista ja tuloksia hyödynnetään
opinnäytetyössä.

Pyydän sinua vastaamaan oheisessa linkissä olevaan kyselyyn:

linkki

Vastaaminen vie noin 10 minuuttia ja vastausaikaa on 21.5.2015 asti. Vastaukset käsitellään luot-
tamuksellisesti eivätkä yksittäiset vastaukset tai vastaajat käy tuloksista ilmi.

Yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken arvotaan **lahjakortti Salmisaaren liikuntakeskuk-
sen Gr8 hupipakettiin kahdelle hengelle** (arvo 60 €) sekä **2 x 2 kpl Finnkinon leffalippuja**.

Mikäli sinulla on kysymyksiä tutkimukseen liittyen, vastaan niihin mielelläni.

Ystävällisin terveisin

Kaisa Hokkanen

Haaga-Helian opiskelija

HR-asiantuntija, Santander Consumer Finance Oy

Liite 3. Kyselylomake

Kyselytutkimus Haaga-Helian Finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelman opiskelijoille

Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti, eikä yksittäistä vastaajaa voida tunnistaa vastauksen perusteella. Kyselyn tuloksia hyödynnetään HAAGA-HELIAN ylemmän korkeakoulututkinnon opinnäytetyössä. Tähdellä merkityt kysymykset ovat pakollisia.

1. Sukupuolesi *

Mies Nainen

2. Miten merkittävänä pidät seuraavia työnhakukanavia itsellesi? *

(1=ei lainkaan merkittävä 5=erittäin merkittävä)

	1	2	3	4	5
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstöpalveluyritykset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jobstep.net	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monster.fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikotie.fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma verkosto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sanomalehdet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tradenomiiliton sivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE-palvelut.fi (ent. Mol.fi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uranus.fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yritysten kotisivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Jos vieraillet yrityksen kotisivuilla, haluaisitko saada tiedon mieluummin *

videona tekstin ja kuvan yhdistelmänä

4. Miten suuri merkitys työnantajamielikuvalla on, kun haet töitä? *

erittäin pieni merkitys erittäin suuri merkitys

5. Millaisiin asioihin kiinnität huomiota yrityksen työnantajamielikuvassa?

6. Oletko työskennellyt rahoitusalla? *

Kyllä En

7. Mielestäsi rahoitusala on *

Valitse asteikoilta parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.

ketterä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	jäykkä
perinteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	moderni
mahdollisuuksia tarjoava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ei mahdollisuuksia tarjoava
nuorekas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vanhanaikainen
tylsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kiinnostava
uudistuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paikallaan pysyvä
herättää kielteisiä mielikuvia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	herättää positiivisia mielikuvia

8. Miten todennäköisesti voisit tulevaisuudessa hakea töitä rahoitusallalta? *

erittäin epätodennäköisesti erittäin todennäköisesti

9. Tunnetko yrityksen Santander Consumer Finance Oy? *

Kyllä En En ole täysin varma

10. Jos vastasit edelliseen kysymykseen kyllä, millainen kuva sinulla on Santanderista?

11. Santander työnantajana *

Tutustu alla olevaan kuvaan ja valitse sen jälkeen asteikolta parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.



- | | | | | | | |
|--------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------------------|
| Kuva on selkeä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kuva on sekava. |
| Kuva on tavallinen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kuva on erilainen. |
| Kuva on informatiivinen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kuva on vaikeatajuinen. |
| Kuva on tylsä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kuva on kiinnostava. |
| Kuva herättää myönteisiä mielikuvia. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kuva herättää kielteisiä mielikuvia. |
| En pidä tästä esitystavasta. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Pidän tästä esitystavasta. |

12. Avoimet kommentit kuvasta

13. Työntekijä kertoo työstään *

Tutustu alla olevaan tekstiin ja vastaa sen jälkeen väittämiin.

AZADEH, Talouden Accounting-tiimi

Työskentelen Talouden Accounting-tiimissä, jossa käsittelemme sisään tulevia rahoja, hallinnoimme erilaisia sopimuksia sekä prosessoimme maksustiedostoja. Lähes jokaisella tiimissämme on myös omia täsmäytystilejä ja muita erityistehtäviä.

Tiimissämme on viikoittain vaihtuvat tehtävävuorot, joka tuovat vaihtelua työviikkoihin. Koska kaikki osaavat tehtäviä riittäin, pystymme kiiretilanteissa auttamaan toinen toisiamme. Teemme paljon yhteistyötä talon sisäisten asiakkaiden kuten asiakaspalvelu- ja perintätiimien kanssa. Santanderilla on paljon erilaisia tuotteita, jotka myös meidän tehtävissä pitää tuntea.

Santanderilla parasta ovat työkaverit. Yhteishenki on hyvä ja ihmisten erilaisuutta kunnioitetaan. Vaikka töitä tehdään kovalla sykkeellä, niin silti työllämpiin on rento ja iloinen.



- | | Täysin eri mieltä | Jokseenkin eri mieltä | Ei samaa eikä eri mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | Täysin samaa mieltä |
|---|-----------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------|
| Teksti antaa selkeän kuvan kerrotuista tehtävistä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teksti on liian pitkä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teksti on informatiivinen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Teksti vahvistaa työnantajamielikuvaa positiivisesti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. Avoimet kommentit työntekijän kertomasta

15. Rekrytointiprosessin kuvaus kotisivuilla *

Tutustu alla olevaan tekstiin ja vastaa sen jälkeen väittämiin.

Rekrytointiprosessimme

Lähetettyäsi meille hakemuksen, saat sähköpostiisi vahvistusviestin hakemuksen perille saapumisesta. Tarkistathan siis hakulomaketta täyttäessäsi, että sähköpostiosoitteesi on oikein. Olemme kaikkiin hakijoihin yhteydessä rekrytointiprosessin edetessä joko puhelimitse tai sähköpostitse.

Tehtävään sopivimmat hakijat kutsutaan haastatteluun yleensä kahden viikon sisällä hakuajan päättymisestä. Haastattelu kestää noin tunnin ja tehtävästä riippuen haastattelukierroksia voi olla useita. Haastattelun tarkoituksena on selvittää puolin ja toisin, kuinka osaaminen, kokemus ja toiveet kohtaavat. Yritykseemme voit tutustua kotisivuillamme. Vastaamme myös mielellämme haastattelun aikana kysymyksiisi niin yrityksestä kuin työtehtävistäkin.


Pyydämme hakijoilta haastattelussa suositelijoiden tiedot ja luvan olla yhteydessä heihin. Toisinaan apuna käytetään myös soveltuvuusarviointia, joiden tekemisessä käytämme Helsingissä sijaitsevaa psykologitoimistoa. Haastattelussa sinulle kerrotaan tarkemmin rekrytointiprosessin etenemisestä.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Teksti on selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teksti on liian pitkä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teksti on informatiivinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teksti vahvistaa työnantajamielikuvaa positiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Avoimet kommentit rekrytointiprosessin kuvauksesta

17. Sähköinen työnhakulomake *

Tutustu alla olevaan hakulomakkeeseen ja sen jälkeen valitse asteikolta parhaiten miellipidettäsi kuvaava vaihtoehto.



Finance Specialist

Hieno, että olet kiinnostunut työskentelemään Santanderilla Finance Specialistin tehtävässä!

Kerro itsestäsi ja osaamisestasi tällä hakulomakkeella. Tähdellä merkityt kentät ovat pakollisia. Voit myös liittää lomakkeelle CV:si. Käsittelemme kaikki tiedot luottamuksellisesti ja olemme sinuun yhteydessä rekrytointiprosessin edetessä.

Hakijan perustiedot

Sukunimi *

Etunimet *

Kutsumanimi

Puhelinnumero *

Sähköposti *

Lähiosoite *

Postinumero *

Postitoimipaikka *

Tutkinnot ja tutkintoon tähtäävät opinnot

Tutkintoaste	Tutkintonimike	Oppilaitos	Suuntautumisvaihtoehto	Valmistumisvuosi (tai arvioitu)	Opintopisteet	Lisätiedot	Ensisijainen tutkinto
--Valitse	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
--Valitse	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>
--Valitse	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="checkbox"/>

[+ lisää](#)

Aikaisempi työkokemus

Yritys / työnantaja	Tehtävä	Työsuhteen alkupäivä	Työsuhteen päättymispäivä	Työtehtävät
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

[+ lisää](#)

Mahdollinen aloitusajankohta

Palkkatoive (€)

Suosittelijat

Liitä tähän CV:si ja mahdollinen saatekirjeesi [+ lisää](#)

Miksi haet Santanderille? *

Kerro osaamisestasi ja vahvuukistasi *

Kerro vapaamuotoisesti itsestäsi *

Mistä kuulit avoimesta tehtävästämme? --Valitse

Kun olet lähettänyt hakemuslomakkeen, saat sähköpostiisi vahvistuksen hakemuksen perille tulosta. Muistathan siis tarkistaa, että sähköpostiosoitteesi on oikein.

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Ei samaa eikä eri mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Hakulomake on selkeä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakulomake on liian pitkä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakijan näkökulmasta hakulomake on käyttäjätystävällinen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakulomake vahvistaa työnantajamielikuvaa positiivisesti.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Avoimet kommentit työnhakulomakkeesta

19. Millainen mielikuva sinulle jäi Santanderista kyselyssä esille tuotujen asioiden perusteella *

Valitse asteikolta parhaiten mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto

ketterä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	jäykkä
perinteinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	moderni
mahdollisuuksia tarjoava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	ei mahdollisuuksia tarjoava
nuorekas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	vanhanaikainen
tylsä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	kiinnostava
uudistuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	paikallaan pysyvä
herättää kielteisiä mielikuvia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	herättää positiivisia mielikuvia

20. Yhteystiedot arvontaa varten

Yhteystietonsa jättäneiden vastaajien kesken arvotaan Salmisaaren liikuntakeskuksen Gr8 hupipaketti kahdelle hengelle (arvo 60 €) sekä 2 x 2 kpl Finnkinon leffalippuja. Mikäli haluat osallistua arvontaan, jätäthän yhteystietosi. Voittajiin ollaan yhteydessä kesäkuun alkuun mennessä.

Nimi

Sähköposti