



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Joel Niskanen

TYÖNANTAJABRÄNDÄYS KILPAILUETUNA PK-YRITYKSEN REKRYTOINNISSA

Kandidaatintutkielma

Kauppatieteet

Toukokuu 2019

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle.....	5
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys.....	6
1.3	Tutkimusmetodologia	7
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	8
2	TYÖNANTAJABRÄNDI	9
2.1	Määritelmä.....	9
2.2	Työnantajabrändin ominaisuudet	10
2.3	Työnantajabrändäyksen prosessi	11
2.4	Työnantajabrändäyksen merkitys rekrytoinnissa	13
3	REKRYTOINTI PK-YRITYKSISSÄ	15
3.1	Pk-yritysten ja rekrytoinnin määritelmät	15
3.2	Pk-yritysten rekrytointi.....	15
3.3	Rekrytointi prosessina	17
4	TULOSTEN INTEGROINTI	19
4.1	Integroitu malli.....	20
4.1.1	Työnantajabrändäyksen vaikutukset tavoitteiden määrittelyyn.....	20
4.1.2	Työnantajabrändäyksen vaikutukset rekrytointistrategian kehittämiseen.....	22
4.1.3	Työnantajabrändäyksen vaikutukset rekrytoinnin toteutukseen.....	25
4.1.4	Työnantajabrändäyksen vaikutukset tulosten arviointiin.....	25
4.1.5	Työnantajabrändäyksen vaikutukset työnhakijoihin liittyviin muuttujiin	26
4.2	Integroidun mallin ominaispiirteet pk-yrityksissä.....	27
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	30
5.1	Tutkimustulokset ja vastaus tutkimuskysymykseen.....	30

5.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset.....	32
5.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset	33
5.4	Jatkotutkimusehdotukset	33
	LÄHTEET	34

KUVIOT

Kuvio 1 Työnantajabrändäyksen prosessi (mukaillen Backhaus & Tikoo, 2004).....	12
Kuvio 2 Rekrytointiprosessi (mukaillen Breagh, 2008).....	18
Kuvio 3 Integroitu viitekehys (mukaillen Breagh, 2008; Backhaus & Tikoo, 2004).....	19
Kuvio 4 Työnantajabrändäyksen kehä (mukaillen Ambler & Barrow, 1996)	24

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee työnantajabrändäystä ja sen hyödyntämistä pienten ja keskisuurten yritysten (jäljempänä pk-yritykset) kilpailukeinona rekrytoida parhaimmat osaajat. Tutkimuksen tavoite on lisätä ymmärrystä siitä, miten työnantajabrändäys voi auttaa pk-yrityksiä houkuttelemaan halutunlaista työvoimaa palvelukseensa.

Tutkimuksessa luodaan integroitu malli työnantajabrändäyksen ja rekrytoinnin teorioista. Se auttaa ymmärtämään työnantajabrändäyksen ja rekrytoinnin välistä yhteyttä.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa useilla toimialoilla sekä kansallisesti että globaalisti. Suomessa erityisesti pula ammattitaitoisista ohjelmistokehittäjistä on noussut kansalliseksi keskustelunaiheeksi (Kauppalehti 2018). Menestyäkseen kiristyvässä kilpailussa organisaatioiden on kyettävä rakentamaan mielikuva houkuttelevasta työnantajasta. Inhimillinen pääoma eli työntekijöiden osaaminen on yrityksen tärkein resurssi, joka määrittelee tulevaisuuden menestysmahdollisuudet. (Xie, Bagozzi & Meland, 2015.)

Työnantajabrändäykseen liittyvä tutkimus alkoi vuonna 1996. Ambler ja Barrow julkaisivat artikkelin tuolloin, jossa yhdisteltiin markkinoinnin ja henkilöstötoiminnan teorioita toisiinsa sekä luotiin viitekehys työnantajabrändäykselle. Tutkijat määrittelivät artikkelissa työnantajabrändin kokonaisuudeksi funktionaalisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, joita syntyy työllistymisestä ja jotka voidaan yhdistää palkkaavaan yritykseen. Amblerin ja Barrown tutkimuksen jälkeen työnantajabrändiin liittyvä tutkimus on jatkunut vilkkaana. Mölk (2018) jakaa tehdyt tutkimukset kahteen haaraan, jotka ovat:

- tutkimukset, jotka keskittyvät siihen, miten työnantajabrändäys vaikuttaa nykyiseen henkilöstöön ja potentiaalisin hakijoihin sekä

- työnantajabrändien johtamiseen ja työnantajabrändäykseen prosessina keskittyneet tutkimukset.

Aikaisemmissa tutkimuksissa työnantajabrändäystä on tutkittu erityisesti suurten brändien näkökulmasta (Russell & Brannan, 2016). Myös rekrytointiin liittyvää aikaisempaa tutkimustietoa löytyy lähinnä suuryritysten näkökulmasta. Ei voida kuitenkaan suoraan olettaa, että suuryritysten käytännöt olisivat sovellettavissa pk-yrityksissä (Hornsby & Kuratko, 2003). Näistä syistä on syntynyt tutkimusaukko, jotta tällä tutkimuksella pyritään täyttämään.

Tutkimuksen näkökulma on erityisesti työnantajabrändissä. Vaikka rekrytointi on työnantajabrändäystä laajempi kokonaisuus, tutkimuksen integroidussa mallissa rekrytointia lähestytään enemmän taktisena tekemisenä, kun taas työnantajabrändäystä tutkitaan strategisena toimintana. Tämän näkökulman tarkoitus on ennen muuta kasvattaa ymmärrystä työnantajabrändäyksen hyödyistä pk-yritysten rekrytointiin.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymys

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten pk-yritykset voivat hyödyntää työnantajabrändäyksen prosessia kilpailussa osaavasta työvoimasta. Työnantajabrändystä tutkittaessa on empiiristä aineistoa kerätty erityisesti suurista kuluttajabrändeistä, kuten Googlesta, Ikeasta ja Legosta (Russell & Brannan, 2016).

Työnantajabrändäys kilpailuetuna erityisesti pk-yrityksen rekrytoinnissa -aihetta tutkitaan erityisesti pääkysymyksen avulla:

Miten pk-yrityksen rekrytointiprosessia voidaan tehostaa työnantajabrändäyksen keinoin?

Apukysymyksinä käytetään seuraavia kysymyksiä:

Mitkä piirteet ovat ominaisia pk-yritysten rekrytoinnille?

Minkälainen on työnantajabrändäyksen prosessi?

1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimus toteutetaan integroivan kirjallisuuskatsauksen metodein. Integroivassa kirjallisuuskatsauksessa on tarkoitus nähdä yhteneväisyyksiä aikaisemmin erillisiksi katsotuista asioista. Tavoitteena on luoda synteesiä ja ymmärtää tutkimuskohteiden yhteneväisyyksiä. (MacInnis, 2011.) Tutkimuksessa perehdytään aikaisempaan kirjallisuuteen työnantajabrändistä, työnantajabrändäyksestä ja pk-yritysten rekrytoinnista. Koska pk-yritysten rekrytointia on tutkittu vähän, käytetään kokonaisuuden rakentamisessa apuna aikaisempaa tutkimustietoa rekrytoinnista ja sen prosesseista myös muissa ympäristöissä.

Tutkimuksen tavoitteena on yhdistää aiempaa kirjallisuutta siten, että pystytään luomaan uskottava viitekehys pk-yritysten työnantajabrändin rakentamiseen, jatkuvaan kehittämiseen ja hyödyntämiseen rekrytoinnissa. Tavoitteena on myös ymmärtää, miten rekrytoinnin ja työnantajabrändäämisen tutkimusta voidaan yhdistää uskottavasti toisiinsa ja luoda kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä niiden yhteydestä toisiinsa.

Tietokantoina tutkimuksessa käytetään pääasiassa Ebscon ja Emeraldin kantoja. Lisäksi Google Scholarin avulla etsitään tutkimuksia, joihin löydetyissä tutkimuksissa on viitattu, mutta joita ei Ebscon tai Emeraldin tietokannoista löydy. Löydettyä tietoa arvioidaan JUFO-portaalin avulla.

Hakusanoina tietoa haettaessa käytetään fraaseja *Employer brand**, *Recr**, *SME*, *Small* ja *process* sekä niiden yhdistelmiä. Artikkeleiden valinnassa kiinnitetään erityistä huomiota siihen, minkä verran niissä kuvaillaan työnantajabrändäyksen ja rekrytoinnin prosesseja. Artikkelit jaetaan tutkimusta varten neljään kategoriaan:

1. yleiset työnantajabrändäystä käsittelevät artikkelit
2. työnantajabrändäystä prosessina käsittelevät artikkelit
3. rekrytointiprosessia käsittelevät artikkelit
4. pk-yritysten rekrytointia ja henkilöstöhallintaa käsittelevät artikkelit.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen ensimmäinen luku on johdantoluku, jossa lukija johdatellaan aiheen valintaan, määritellään tutkimusmetodologia ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne.

Toisessa luvussa käsitellään työnantajabrändiä, työnantajabrändäystä, niiden keskeisiä ominaisuuksia ja määritelmiä sekä työnantajabrändäyksen prosessia. Koska tutkimuksessa työnantajabrändäystä tutkitaan strategisena toimintana ja rekrytointia taktisena, lyhyen tähtäimen toimintana, työnantajabrändäystä käsittelevä luku on ensin. Luvun lopuksi käsitellään työnantajabrändäyksen roolia rekrytoinnissa.

Kolmannessa luvussa käsitellään rekrytointia ja pk-yrityksiä. Luku alkaa määritelmillä ja ominaisuuksilla ja etenee rekrytointiprosessin tutkimiseen.

Neljännessä luvussa luodaan integroitu malli. Siinä yhdistetään kahdessa edellisessä luvussa oleva tutkimustieto yhteneväiseksi teoreettiseksi viitekehyyksi, jonka avulla voidaan ymmärtää rekrytointi- ja työnantajabrändäysprosessien keskinäisiä vaikutuksia. Luvun toisessa osassa arvioidaan, minkälaisia erityispiirteitä integroitu malli saa pk-yrityksissä.

Viidennessä luvussa esitetään tutkimustulokset, vastataan tutkimuskysymyksiin, otetaan kantaa tutkimuksen vaikutuksiin liikkeenjohdon näkökulmasta ja pohditaan tutkimuksen rajoitteita sekä jatkotutkimusmahdollisuuksia.

2 TYÖNANTAJABRÄNDI

Tutkielman tässä luvussa keskitytään työnantajabrändin ominaisuuksiin, sen prosesseihin, keinoihin sekä kilpailukeinoihin, joilla voidaan vaikuttaa potentiaalsiin työnhakijoihin. Luvun ensimmäisessä osassa määritellään työnantajabrändi ja siihen keskeisesti liittyvät käsitteet. Toisessa osassa esitetään työnantajabrändin ominaisuuksia. Kolmas osa käsittelee työnantajabrändäyksen roolia rekrytoinnissa. Luvun neljäs osa käsittelee työnantajabrändiä, sen ominaisuuksia ja sen rakentamista pk-yrityksen näkökulmasta.

2.1 Määritelmä

Ambler ja Barrow (1996) olivat ensimmäisten joukossa yhdistämässä henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin keinoja luodakseen työnantajabrändin konseptin. Tutkijoiden tavoitteena oli luoda malli, jossa brändäyksen avulla saadaan houkutelua ja sitoutettua organisaatioon aikaisempaa parempaa ja osaavampaa työvoimaa. Paremmalla henkilöstöllä organisaatio voi saavuttaa parempia tuloksia ja tuottoja. Ambler ja Barrow (1996) määrittivät työnantajabrändin kokonaisuudeksi funktionaalisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä, joita syntyy työllistymisestä ja jotka voidaan yhdistää palkkaavaan yritykseen.

Työnantajabrändin avulla organisaatio viestii sekä sisäisesti että ulkoisesti, siitä mikä erottaa sen muista ja miksi siellä on hyvä työskennellä (Backhaus & Tikoo, 2004). Edellä mainitussa tutkimuksessa työnantajabrändi määritellään konseptina, jolla yritys erottuu kilpailijoistaan.

Leekha Chhabran, ja Sharman (2014) tutkimuksessa esitetään, että työnantajabrändin avulla organisaatio voi luoda houkuttelevan mielleyhtymän potentiaalisille työntekijöilleen niiden ajatusten kautta, joita he liittävät brändiin. Työnantajabrändi on siis osin viestimistä ja mielikuvien rakentamista ulkoisille sidosryhmille, mutta siihen liittyy myös vahva organisaation sisäinen merkitys.

Työntekijät hakevat todennäköisemmin töitä yrityksistä, joilla on hyvä maine. He tekevät sen perusteella oletuksia työn luonteesta ja uskovat kokevansa enemmän

ylpeyttä tällaiseen yritykseen kuulumisesta. (Cable & Turban, 2003.) Koska lahjakkaimmilla työnhakijoilla ja työntekijöillä on mahdollisuus valita työpaikkojen välillä, organisaation kannattaa keskittyä hyvän maineen rakentamiseen.

Työnantajabrändiin liittyy läheisesti työnantajabrändäys. Työnantajabrändäys on suunnattu pitkän tähtäimen strategia, jonka kautta hallitaan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tietoisuutta ja käsityksiä kyseisestä organisaatiosta. (Sullivan, 2004 via Backhaus & Tikoo, 2004.) Edwards (2010) on vastaavasti määritellyt työnantajabrändäämisen toiminnaksi, jossa markkinoinnin käytäntöjä, erityisesti bränditutkimusta, sovelletaan henkilöstötoimintaan nykyisten ja uusien työntekijöiden suhteen. Työnantajabrändäys on tekemistä, prosessi, jonka kautta työnantajabrändiä rakennetaan.

Uusimmissa tutkimuksissa työnantajabrändäystä on tutkittu kahdesta näkökulmasta (Mölk, 2018). Ensimmäinen tutkimushaara on keskittynyt työnantajabrändin vaikutuksiin nykyisten työntekijöiden näkökulmasta (Edwards & Edwards, 2013) ja potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta (Rampl, 2014). Toinen tutkimushaara on keskittynyt tutkimaan työnantajabrändien johtamista ja työnantajabrändäystä prosessina (Kryger Aggerholm, Esmann Andersen, & Thomsen, 2011).

Tämän tutkimuksen näkökulma on ensin mainitussa tutkimushaarassa. Tutkimuskysymysten avulla pyritään vastaamaan ennen kaikkea siihen, miten pk-yritys voi vaikuttaa potentiaalisiin työntekijöihin työnantajabrändäyksen keinoin.

2.2 Työnantajabrändin ominaisuudet

Ambler ja Barrow (1996) esittävät tutkimuksessaan, että työnantajabrändillä voidaan ajatella olevan samankaltaisia hyötyjä työntekijöille ja potentiaalisille työnhakijoille kuin kulutusbrändeillä kuluttajille. He jakavat työnantajabrändin hyödyt työntekijän näkökulmasta kolmeen luokkaan:

1. funktionaalisiin
2. taloudellisiin ja

3. psykologiset.

Funktionaaliset (toiminnalliset) hyödyt liittyvät työntekijän kasvuun ja kehittymiseen. Taloudelliset hyödyt ovat työntekijän rahallisesti tai materiaalisesti kokemia hyötyjä, kuten esimerkiksi palkka tai autoetu. Psykologiset hyödyt liittyvät tunteisiin, kuten yhteenkuuluvuuteen ja jonkun suuremman merkityksen tavoitteluun.

Sivertzen, Nilsen ja Olafsen (2013) ovat jatkaneet näistä tutkimuksista. He ovat jakaneet työnantajabrändin ulottuvuudet viiteen kategoriaan:

1. mielenkiintoarvo (interest value)
2. sosiaalinen arvo (social value)
3. taloudellinen arvo (economic value)
4. kehittymisen arvo (development value)
5. soveltamisarvo (application value).

Mielenkiintoarvo liittyy innovaatioihin ja työntekijän kokemaan mielenkiintoon organisaation tuotteita tai palveluita kohtaan. Sosiaalinen arvo viittaa työympäristöön ja työntekijän suhteisiin muuhun henkilöstöön. Taloudellinen arvo tarkoittaa työntekijän taloudellisia hyötyjä. Kehittymisen arvo liittyy työntekijän mahdollisuuksiin edetä työurallaan. Soveltamisarvo viittaa mahdollisuuksiin hyödyntää aikaisemmin opittuja taitoja.

2.3 Työnantajabrändäyksen prosessi

Kuten tutkimuksessa on aikaisemmin määritelty, työnantajabrändäys on prosessi, jossa pyritään markkinoinnin keinoin vaikuttamaan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja muiden sidosryhmien mielikuvaan organisaatiosta. Työnantajabrändäyksen prosessia on kuvattua useilla erilaisilla tavoilla.

Backhaus ja Tikoo (2004) ovat määritelleet työnantajabrändäämisen prosessin kolmivaiheiseksi. Prosessin osat ovat seuraavanlaiset:

1. arvolupauksen määrittely

2. arvolupauksen markkinoiminen ulkoiselle kohderyhmälle
3. arvolupauksen markkinointi sisäiselle kohderyhmälle.



Kuvio 1 Työnantajabrändäyksen prosessi (mukaillen Backhaus & Tikoo, 2004)

Arvolupauksen määrittely kuvaa haluttua työnantajabrändiä. Hyödyntämällä saatavilla olevaa informaatiota organisaatiokulttuurista, johtamiskäytännöistä, nykyisten työntekijöiden ominaisuuksista, nykyisestä työllisyystilanteesta ja tuotteiden sekä palveluiden ominaisuuksista, organisaatio rakentaa viitekehyksen siitä, minkälaista arvoa se voi tuottaa työntekijöilleen. (Sullivan, 2002 via Backhaus & Tikoo, 2004)

Arvolupauksen markkinoiminen ulkoiselle kohderyhmälle on kehitetyn arvolupauksen viestimistä potentiaalisille työnhakijoille, rekrytointiyrityksille ja muille vastaaville sidosryhmille. Työnantajabrändäyksen arvolupauksen markkinoinnin tarkoitus on ensisijaisesti houkutella uusia työntekijöitä. Hyvin suunniteltuna se samaan aikaan tukee yritys- ja tuotebrändejä.

Arvolupauksen markkinointi sisäiselle kohderyhmälle on työnantajabrändäysprosessin viimeinen vaihe. Arvolupauksen sisäinen markkinointi on tärkeää, koska se lunastaa brändin työnhakijoille antaman lupauksen ja liittää sen osaksi organisaatiokulttuuria. Sisäisen brändäyksen tavoitteena on työvoima, joka on sitoutunut organisaation arvoihin ja tavoitteisiin.

Leekha Chhabra ja Sharma (2014) käyttivät omassa tutkimuksessaan mukaelmaa edellä esitetystä prosessista. Kyseisten tutkijoiden mallissa organisaation ominaisuudet muokataan arvolupauksiksi, joita kommunikoidaan valituille

kohderyhmille. Markkinoinnin seurauksena syntyy työnantajamielikuva ja positiivinen mielikuva tekee työnantajasta houkuttelevan.

Työnantajabrändin rakentaminen kannattaa sitoa osaksi organisaation kokonaisstrategiaa. Tällöin se tukee organisaation kokonaisstrategiaa ja on osa laajempaa brändäystoimintaa. (Kryger, Aggerholm ym., 2011) Työnantajabrändäyksen pitää olla linjassa yrityksen muiden brändien, kuten tuote, ja organisaatiobrändin kanssa, vaikka työnantajabrändillä on kaksi keskeistä ominaisuutta, joka erottaa sen näistä brändeistä. Ensinnäkin työnantajabrändi kohdentuu työllistymiseen ja luonnehtii organisaatiota työnantajana. Toisekseen työnantajabrändin kohderyhmiä ovat sekä sisäiset että ulkoiset kohderyhmät, kun taas organisaatio- ja tuotebrändien kohderymänä ovat pääasiassa ulkoiset toimijat. (Backhaus & Tikoo, 2004)

2.4 Työnantajabrändäyksen merkitys rekrytoinnissa

Globaalin markkinatalouden kehittyneimmissä maissa työllisyysasteet ovat tyypillisesti korkeita ja kilpailu osaavasta työvoimasta yritysten välillä on kovaa (Wilden, Gudergan, & Lings, 2010). On jopa esitetty, että tulevaisuudessa kilpailu osaavasta työvoimasta voi kiihtyä yhtä kovaksi kuin kilpailu asiakkaista (Berthon, Ewing, & Hah, 2005). Työnantajabrändäys voidaan nähdä yhtenä olennaisena keinona houkutella lahjakkaita työntekijöitä organisaatioon.

Cable ja Turban (2003) esittävät tutkimuksessaan, että työntekijät ovat valmiita vastaanottamaan työtä matalammalla palkalla organisaatiosta, johon kuulumisesta he uskovat voivansa tuntea ylpeyttä. Ilmiö on verrattavissa kuluttajien valmiuteen maksaa korkeampaa hintaa arvostamiensa kulutusbrändien tuotteista.

Knoxin ja Freemanin tutkimuksessa (2006) löytyy viitteitä siihen, että työnhakijat hakevat todennäköisemmin organisaatioon, jolla on houkutteleva työnantajabrändi. Myös myöhemmissä tutkimuksissa on havaittu hyvän työnantajamaineen vaikuttavan positiivisesti hakijoiden työnhakupäätöksiin (Sivertzen ym., 2013). Työnantajabrändin rakentamisesta voidaan siis nähdä selkeä hyöty organisaatioille, jotka haluavat menestyä rekrytoinnin kilpailluilla markkinoilla.

Viimeaikaisessa tutkimuksessa on havaittu, että kaikki työnantajabrändin ulottuvuudet eivät välttämättä ole yhtä tärkeitä potentiaalisen työnhakijan näkökulmasta kuin mitä ne olivat vuosituhaten alun tutkimuksessa (Berthon et al., 2005). Epämateriaalistiset ulottuvuudet, eli mielenkiintoarvo, kehittymisarvo ja soveltamisarvo, vaikuttavat olevan tärkeämpiä tekijöitä kuin taloudellinen ja sosiaalinen arvo. (Sivertzen et al., 2013) Toisaalta alakohtaisia eroja on havaittavissa. Esimerkiksi kaupallisen alan opiskelijat painottivat huomattavasti enemmän palkan merkitystä kuin luonnontieteiden ja humanististen alojen opiskelijat (Leekha Chhabra & Sharma, 2014).

Vaikka edellisessä kappaleessa todettiin, että sosiaalisen arvon merkitys työnantajan valinnassa on vähäinen, organisaatiokulttuuri vaikuttaa olevan keskeinen ominaisuus, kun työnantaja haluaa olla työnhakijoiden ensimmäiseksi valinta (Rampl, 2014). Sivertzen ym. (2013) ovatkin esittäneet yhdeksi syyksi sosiaalisen arvon pienelle merkitykselle, että työnhakijan on haastavaa etukäteen arvioida esimerkiksi henkilökohtaisia suhteita tuleviin kollegoihinsa. On mahdollista, että organisaatiokulttuuria on esimerkiksi helpompaa havainnoida organisaation ulkopuolelta. Organisaatiokulttuuri näyttäytyy työnhakijalle mahdollisesti konkreettisempänä kuin ihmistenväliset sosiaaliset suhteet työpaikalla.

3 REKRYTOINTI PK-YRITYKSISSÄ

Tutkielman tässä luvussa käsitellään rekrytointia pk-yrityksissä. Luvun ensimmäisessä osassa määritellään tutkimuksen keskeisiä käsitteitä, jotka liittyvät pk-yrityksiin ja rekrytointiin. Toisessa osassa määritellään pk-yritysten rekrytoinnin ominaispiirteitä ja sidotaan ne osaksi laajempaa henkilöstötoimintaa. Kolmannessa osassa tarkastellaan rekrytointia prosessina.

3.1 Pk-yritysten ja rekrytoinnin määritelmät

Pk-yrityksille ei ole yhtä kansainvälisesti selvää määritelmää. Joissain maissa määrittelyyn käytetään työntekijöiden lukumäärää ja joissain esimerkiksi taseen loppusummaa. (Abraham, Kaliannan, Mohan, & Thomas, 2015) Pk-yritykset ovat myös erilaisia keskenään ja ne voidaan jaotella pieniin, keskikokoisiin ja suuriin pk-yrityksiin (Hornsby & Kuratko, 2003).

Suomessa pk-yritys on määritelty yritykseksi, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää, vuosiliikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on alle 43 miljoonaa euroa. Lisäksi yrityksen on oltava riippumaton, eli yrityksen osakkeista korkeintaan 25 % voi olla yhden sellaisen yrityksen omistuksessa tai sellaisten yritysten yhteisomistuksessa, joihin ei voida soveltaa pk-yrityksen määritelmää. (Tilastokeskus, 2019.)

Tässä tutkimuksessa rekrytointi määritellään prosessiksi, jonka tavoitteena on löytää ja palkata tehtävään sopivin hakija. Tutkimuksessa painotetaan erityisesti organisaation ulkopuolisten hakijoiden rekrytointia. Viimeaikaisessa tutkimuksessa on korostettu näkökulmaa, jossa rekrytoinnin tärkein tehtävä ei ole houkutella mahdollisimman laajaa hakijakuntaa, vaan houkutella päteviä hakijoita (Campion, Campion, & Campion, 2019).

3.2 Pk-yritysten rekrytointi

Vintenin (1998) tutkimuksessa väitetään, että pk-yritysten ja suuryritysten rekrytoinnilla on kaksi keskeistä eroavaisuutta. Ensimmäinen eroista liittyy sisäiseen

ja ulkoiseen työmarkkinaan. Koska suurilla yrityksillä on enemmän mahdollisuuksia panostaa kouluttamiseen, niiden sisäiset työmarkkinat korostuvat. Suurissa yrityksissä työntekijöitä voidaan tarpeen mukaan kouluttaa uusiin tehtäviin ja mahdollistaa työuralla eteneminen. Pk-yrityksissä koulutus- ja urakehitysmahdollisuudet ovat rajatummat ja tästä syystä ulkoinen rekrytointi on niille tärkeämpää. Toinen eroista liittyy kansallisiin ja kansainvälisiin työmarkkinoihin. Suuryritykset voivat hyödyntää kansallisia työmarkkinoita pk-yrityksiä tehokkaammin.

Tutkimuksissa on myös havaittu, että palkkatasot ovat usein pienempiä pk-yrityksissä kuin vastaavissa tehtävissä isommissa yrityksissä (Dundon & Wilkinson, 2009). Yksi selittävä tekijä voi olla se, että pienemmissä organisaatioissa kiinnitetään suuryrityksiä vähemmän huomiota rekrytoitavan henkilön aiempaan palkkatasoon. Enemmän korostuvat sellaiset tekijät, kuin minkä verran henkilö luo työllään lisäarvoa organisaatiolle ja vertailu toimialan sisällä vastaavissa tehtävissä oleviin henkilöihin. (Vinten, 1998.)

Pk-yrityksissä on tyypillistä, että omistajat ovat yrityksen johdossa ja heiltä puuttuu osaaminen hyödyntää ja johtaa henkilöstötoimintaa, kuten rekrytointia, henkilöstön valintaa, kouluttamista, henkilöstön arviointia ja palkitsemisjärjestelmiä (Hornsby & Kuratko, 2003). Pk-yrityksissä ei siis ole välttämättä lainkaan palkattua henkilökuntaa vastaamassa henkilöstötoiminnan kehittämisestä vaan sitä tehdään muun työn ohessa. Pienissäkin yrityksissä on kuitenkin keskeistä määritellä selvästi, kenelle päävastuu henkilöstötoiminnasta kuuluu (Viitala, Kultalahti, & Kantola, 2016, s. 88).

Pk-yritykset voivat myös hyötyä tästä erillisten osastojen, kuten HR-osaston, puuttumisesta. Matala hierarkia voi mahdollistaa nopean päätöksenteon ja reagoinnin asiakkailta nouseviin tarpeisiin. Pk-yrityksille on myös suuryrityksiä tyypillisempää, että kommunikointi on epämuodollista. (Dundon & Wilkinson, 2009.)

3.3 Rekrytointi prosessina

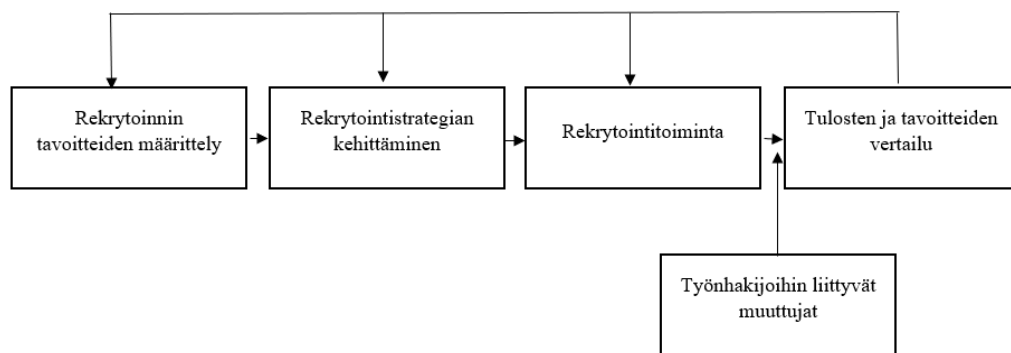
Breughn (2008) esittämässä mallissa rekrytointiprosessi on jaettu neljään vaiheeseen. Prosessin ensimmäisessä vaiheessa määritellään rekrytoinnin tavoitteet. Ne voidaan sitoa joko työntekijän palkkausta edeltäviin mittareihin, kuten hakemusten saamiseen määritellyn kaltaisilta hakijoilta tai tiettyjen työpaikkojen täyttämiseen. Tavoitteet voidaan sitoa myös palkkausta seuraaviin vaiheisiin, kuten tietyllä tasolla työtehtävistään suoriutuvien henkilöiden palkkaamiseen tai siihen, kuinka kauan hakijat pysyvät organisaatiossa niissä tehtävissä, joihin heidät on valittu.

Prosessin toisessa vaiheessa yrityksen tulee kehittää rekrytointistrategia, jolla se pyrkii saavuttamaan ensimmäisessä vaiheessa asetetut tavoitteet. Tässä vaiheessa organisaation tulee miettiä vastaukset useisiin kysymyksiin, kuten milloin se aloittaa rekrytoinnin, minkälaista viestintää potentiaalisille hakijoille suunnataan ja keitä käytetään rekrytoijina. Vastausten näihin ja muihin strategisiin kysymyksiin tulisi olla linjassa ensimmäisessä vaiheessa määriteltyjen tavoitteiden kanssa.

Huolellisen strategisen pohdinnan jälkeen kolmannessa vaiheessa organisaatio aloittaa varsinainen rekrytointitoiminta. Tämä voi tarkoittaa työpaikkailmoituksen julkaisemista työnhakuportaalissa tai yritysvierailun järjestämistä paikallisille opiskelijoille. Toiminnan pitää edetä valittujen strategioiden mukaisesti.

Neljännessä vaiheessa, organisaation tulee vertailla rekrytoinnin tuloksia ensimmäisessä vaiheessa asetettuihin tavoitteisiin. Vertaamalla tuloksia ja tavoitteita keskenään organisaatio voi kehittyä paremmaksi rekrytoijaksi tulevaisuudessa.

Breughn (2008) mallissa kolmannen ja neljännen vaiheen välissä on työnhakijoihin liittyvät muuttujat. Näitä ovat esimerkiksi hakijan huomio, viestin uskottavuus ja hakijan kiinnostus. Työnhakijoihin liittyviin muuttujiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. Mikäli organisaatio haluaa esimerkiksi saada sellaisten hakijoiden huomion, jotka eivät aktiivisesti suunnittele työpaikan vaihtoa, organisaation kannattaa unohtaa rekrytointiviestinnässään monet perinteiset keinot, kuten lehtimainonta tai rekrytointimessut.

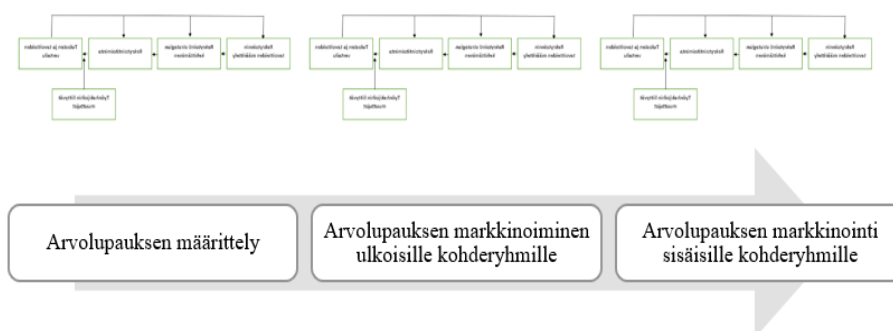


Kuvio 2 Rekryointiprosessi (mukaillen Breugh, 2008)

4 TULOSTEN INTEGROINTI

Tässä luvussa integroidaan malli, jonka tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työnantajabrändäysprosessin vaikutuksista pk-yrityksen rekrytointiprosessin vaiheisiin. Luvun ensimmäisessä osassa yhdistellään työnantajabrändäyksen ja rekrytointiprosessin teoriaa.

Teoriaa tutkitaan viitekehyksessä, jossa työnantajabrändäys esitetään organisaation strategisena, pitkän tähtäimen toimintana ja rekrytointiprosessit yksittäisinä projekteina, jotka etenevät tavoitteiden määrittelystä tulosten arviointiin. Kuviossa 3 esitetään malli, jonka mukaan työnantajabrändäys on jatkuvaa tekemistä, jonka aikana toteutetaan useita rekrytointiprojekteja.



Kuvio 3 Integroitu viitekehys (mukaillen Breaugh, 2008; Backhaus & Tikoo, 2004)

Ensimmäinen luku jakautuu alalukuihin rekrytointiprosessin vaiheiden mukaan. Kussakin alaluvussa tutkitaan, minkälaisia vaikutuksia rekrytointiprosessin vaiheen ja työnantajabrändäyksen prosessin vaiheiden välille voi syntyä ja minkälaisia hyötyjä työnantajanbrändäyksestä voi rekrytointiprosessin vaiheen näkökulmasta olla.

Luvun toisessa osassa yhdistettyä teoriaa pohditaan pk-yrityksen näkökulmasta. Tässä osassa kasvatetaan ymmärrystä integroidun mallin eroavaisuuksista ja tutkitaan miten pk-yritys voi hyödyntää mallia omassa rekrytoinnissaan.

4.1 Integroitu malli

Tutkimuksen keskeinen tarkoitus on kasvattaa ymmärrystä työnantajabrändäämisen vaikutuksista pk-yrityksen rekrytointiprosessin vaiheisiin. Koska tutkimuksen keskiössä on pk-yritysten rekrytointiprosessi, rakennetaan integroitu malli pk-yrityksen rekrytointiprosessin ympärille ja tutkitaan työnantajabrändäämisen prosessin vaiheiden vaikutusta kuhunkin rekrytointiprosessin osaan. Malli rakennetaan Breughn (2008) esittämän rekrytointiprosessin pohjalta. Työnantajabrändäämisen prosessina käytetään Backhausin ja Tikoon (2004) esittämää prosessia.

Malli rakennetaan lähtökohdasta, jossa työnantajabrändäys nähdään pitkän tähtäimen strategisena toimintana (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändäämisen prosessi on siis jatkuvaa tekemistä, eikä organisaatio saa sitä koskaan valmiiksi. Rekrytointiprosessi nähdään enemmän lyhyen aikavälin taktisena tekemisenä, tarpeista nousevana projektina, jolla on selkeä alku ja loppu. Rekrytointiprosessi alkaa tavoitteiden määrittelystä ja päättyy tulosten arviointiin.

4.1.1 Työnantajabrändäyksen vaikutukset tavoitteiden määrittelyyn

Breughn (2008) mallin ensimmäinen vaihe on tavoitteiden määrittely. Kuten tutkimuksessa on aikaisemmin esitetty, tavoitteet voidaan määrittellä joko palkkausta edeltävien tai palkkausta seuraavien tunnuslukujen mittaamiseen. Organisaation on syytä kiinnittää erityistä huomiota mittareiden ja tavoitteiden valintaan. Jos mittariksi valitaan hakemusten määrä, välittämättä hakijoiden pätevyydestä, organisaatio voi kohdata useita haasteita. Näitä haasteita ovat esimerkiksi huolellinen hakijoiden seulonta ja kohonnut valintakustannukset. (Campion ym., 2019)

Tavoitteita määriteltäessä organisaatio voi kiinnittää huomiota valittujen työntekijöiden tyytyväisyyteen töissä (Breughn, 2008). Työntekijän tyytyväisyys voi rakentua esimerkiksi organisaation ja työntekijän tai työntekijän ja työtehtävän hyvästä yhteensopivuudesta (Abraham et al., 2015). Työntekijän ja organisaation yhteensopivuudella on havaittu positiivisia vaikutuksia muun muassa työntekijän sitoutumiseen, tehtävistä suoriutumiseen ja tuottavuuteen. (Hoffman & Woehr, 2006)

Tavoitteita asetettaessa rekrytoivan organisaation on siis syytä pohtia, minkälaiset työntekijät todennäköisimmin sopivat organisaation kulttuuriin ja minkälaisia työnhakijoita halutaan houkutella.

Backhausin ja Tikoon (2004) työnantajabrändäysprosessin ensimmäinen vaihe on arvolupauksen määrittäminen. Se tehdään organisaation todellisuuden pohjalta. Tässä yhteydessä pohditaan esimerkiksi olemassa olevaa kulttuuria, nykyisiä työntekijöitä ja minkälaista arvoa yritys tuottaa työntekijöilleen. (Sullivan, 2012 via Backhaus & Tikoo, 2004.) Arvolupauksen pitää perustua todellisuuteen. Pelkästään yrityksen ja työtehtävän positiivisten puolien kuvaaminen ei riitä. Negatiivisten puolien viestimisen yhdessä positiivisten puolien kanssa antaa hakijalle realistisen kuvan työnsisällöstä ja työympäristöstä (Meglino & Ravlin, 1997). Luomalla arvolupauksen, joka viestii vain organisaation ja tehtävän hyvistä puolista, yritys voi menettää positiiviset vaikutukset, joita se olisi voinut muuten saavuttaa. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Tavoitteita asetettaessa organisaation on siis hyvä pohtia, keitä strategiaan valitulla arvolupauksella on tarkoitus puhutella ja varmistaa, että se vastaa organisaation reaalia maailmaa hyvine ja huonoine puolineen. Rehellisen arvolupauksen pohjalta työnhakijan on mahdollista muodostaa realistisia odotuksia työn sisällöstä, työtehtävistä ja organisaation kulttuurista. Näiden tietojen pohjalta hakija voi omakohtaisesti arvioida, viihtyisikö hän todennäköisesti organisaatiossa pitkällä tähtäimellä. Strategisesti valitut arvolupaukset luovat pohjan rekrytoinnin tavoitteita asetettaessa.

Mikäli organisaatio painottaa tavoitteiden määrittelyssä palkkausta edeltäviä vaiheita, kuten hakemusten määrää tai hakemusten määrää tietynlaisen profiilin hakijoilta, organisaatio voi hyötyä erityisesti työnantajabrändäyksen vaikutuksista arvolupauksen ulkoiseen markkinointiin. Arvolupauksen ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on luoda organisaatiosta haluttu työnantaja ja täten mahdollistaa parhaiden hakijoiden houkuttelu (Backhaus & Tikoo, 2004). Voidaan siis olettaa, että luonteensa vuoksi työnantajabrändäys sopii rekrytointia edeltävissä vaiheissa erityisesti oikean profiilin hakemusten lisäämiseen pikemmin kuin hakemusten määrän kasvattamiseen. Tämä on myös rekrytoinnin sujuvuuden kannalta

toivottavaa, sillä hakemusten määrän kasvattaminen johtaa useisiin riskeihin ja kustannusten kasvuun, esimerkiksi hakemusten seulontaan käytetyn ajan muodossa. (Campion ym., 2019.)

Mikäli organisaatio taas asettaa tavoitteiden määrittelyssä mittarit tyypillisesti rekrytointia seuraaviin vaiheisiin, kuten valittujen työntekijöiden vaihtuvuuteen tai suoriutumiseen työtehtävissä, voi työnantajabrändäyksen arvolupauksen sisäisen markkinoinnin arvo olla hyödyllisin tavoitteen saavuttamisen kannalta. Arvolupauksen sisäisen markkinoinnin avulla organisaatio voi luoda työyhteisön, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. Kun arvolupausta viestitään säännöllisesti työntekijöille, organisaatiokulttuuri rakentuu arvojen ja tavoitteiden ympärille. Tämä mahdollistaa ainutlaatuisen kulttuurin syntymiseen, jossa liiketoimintaa tehdään organisaation omilla periaatteilla. (Backhaus & Tikoo, 2004)

4.1.2 Työnantajabrändäyksen vaikutukset rekrytointistrategian kehittämiseen

Breaughn (2008) esittämän rekrytointiprosessin toinen vaihe on rekrytointistrategian kehittäminen. Valitulla strategialla halutaan saavuttaa ensimmäisessä vaiheessa asetetut tavoitteet. Rekrytoivan organisaation tulee strategiaa pohtiessa määritellä sellaisia asioita, kuten milloin rekrytointitoimet aloitetaan, minkälaista viestiä potentiaalisille työnhakijoille kommunikoidaan ja keitä käytetään rekrytoijina. Strategian täytyy olla linjassa valittujen tavoitteiden kanssa.

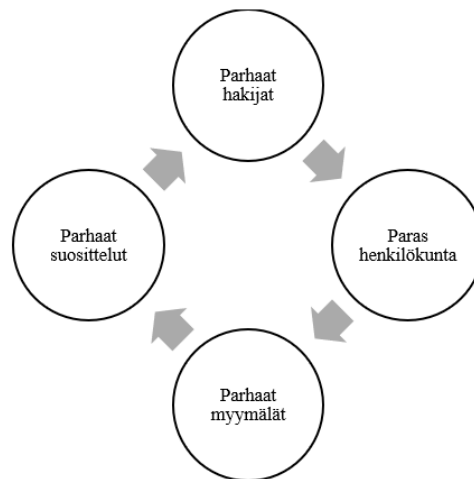
Integroidussa mallissa organisaatiolla on pitkän tähtäimen työnantajabrändäysstrategia. Tällöin organisaatiolla on työnantajabrändäyksen arvolupauksen kautta rekrytointiprosessin käynnistyessä valmiiksi mietittynä, minkälaisia organisaatioon ja sen kulttuuriin liittyviä teemoja markkinoinnissa ja viestinnässä korostetaan. Lyhyen tähtäimen taktisessa rekrytointiviestinnässä organisaation keskeiseksi strategiapohdinnaksi viestinnän osalta jää, miten se kuvailee avointa työtehtävää ja rekrytoitavan henkilön vaatimuksia.

Pitkän tähtäimen työnantajabrändäysstrategiaa luotaessa organisaation on hyvä huomioida, mitä ulottuvuuksia mahdolliset työnhakijat arvostavat työnantajabrändeissa. Tutkimuksissa on saatu viitteitä, että innovaatioihin liittyvät

arvot, psykologiset arvot ja soveltamisarvot kasvattavat organisaation houkuttelevuutta. Nämä arvot toteutuvat silloin kun, organisaation työntekijöillä on mahdollisuus innovoida, heillä on tunne itseluottamuksesta ja arvostuksesta ja mahdollisuus kasvaa ja kehittyä sekä hyödyntää näitä asioita käytännössä. Vastaavasti sosiaalisten- ja taloudellistenarvojen vaikutus on huomattavasti vähäisempi. (Sivertzen ym., 2013.) Ramplin (2014) tutkimuksessa taas korostui organisaatiokulttuurin ja työn sisällön merkitys, kun työnantaja haluaa olla hakijoiden ensimmäinen valinta rekrytointimarkkinoilla.

Pitkällä tähtäimellä organisaation kannattaneen siis arvolupauksen sisäisen markkinoinnin näkökulmasta keskittyä rakentamaan houkutteleva organisaatiokulttuuri, varmistaa, että työn sisällöt ovat mielekkäitä ja motivoivia, ja pitää huolta, että työntekijät saavat toteuttaa itseään ja kehittyä. Tämä luo pitkällä tähtäimellä myös oravanpyörän, jossa näiden arvojen kehittyminen johtaa houkuttelevampiin arvolupauksiin, joita voidaan rehellisesti viestiä niin ulkoisille kuin sisäisillekin kohderyhmille. Sitä kautta yrityksen työnantajabrändi voimistuu entisestään.

Ambler ja Barrow (1996) esittivätkin omassa tutkimuksessaan työnantajabrändäyksen kehänä, jossa parhaat hakijat johtavat parhaaseen henkilökuntaan. Paras henkilökunta taas johtaa parhaisiin myymälöihin. Parhaat myymälät johtavat parhaisiin suositteluihin, joka taas johtaa parhaisiin työnhakijoihin.



Kuvio 4 Työnantajabrändäyksen kehä (mukaillen Ambler & Barrow, 1996)

Arvolupauksen ulkoisen markkinoinnin näkökulmasta rekrytoivan yrityksen on strategiaa pohtiessa hyvä miettiä, minkälaisia rekrytointikanavia se käyttää. Erilaisia kanavia ovat esimerkiksi lehtimainonta, julkishallinnon ylläpitämät rekrytointipalvelut, yksityiset rekrytointipalvelut, suosittelut ja radiomainonta (Hornsby & Kuratko, 2003). Nykyään myös sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytointikanavana on yleistynyt (Sivertzen ym., 2013).

Breaugh (2008) yhdistää tutkimuksessaan kaksi keskeistä teoriaa, jotka selittävät sen miksi toiset rekrytointikanavat toimivat toisia tehokkaammin. Nämä teoriat ovat realistinen informaatio (Zottoli & Wanous, 2000) ja henkilökohtainen eroavaisuus (Saks, 2005 via Breaugh, 2008).

Realistisella informaatiolla tarkoitetaan sitä, että tiettyjen kanavien kautta rekrytoituilla henkilöillä on parempi käsitys työn sisällöstä. Esimerkiksi nykyisen työntekijän suosituksesta hakeneella työnhakijalla on todennäköisesti realistisemmat odotukset työn sisällöstä kuin lehtimainoksen perusteella hakeneella. Henkilökohtaisella eroavaisuudella tarkoitetaan sitä, että erilaisilla rekrytointikanavilla tavoitetaan erilaiset hakijat. Tutkimuksissa on esimerkiksi havaittu, että hoitajat, jotka hakeutuivat sairaalan töihin siellä jo työskentelevien hoitajien suosituksesta, omasivat enemmän työkokemusta kuin hakijat, jotka jättivät

hakemuksensa rekryointi-ilmoituksen perusteella. (Williams, Labig and Stone, 1993 via Breugh, 2008.)

Tutkimuksissa on havaittu, että työnantajabrändäyksellä voidaan lisätä nykyisten työntekijöiden suosittelun todennäköisyyttä (Uen, Ahlstrom, Chen, & Liu, 2015). Markkinoimalla jatkuvasti työnantajabrändin arvolupauksia sisäisesti, organisaatio luo kulttuuria, joka rakentuu yrityksen tavoitteiden ympärille. Keskittymällä tekemään liiketoimintaa organisaation omalla tavalla, se voi saavuttaa ainutlaatuisen kulttuurin. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Vahvistamalla organisaation identiteettiä, yritys voi lisätä entisestään nykyisten työntekijöiden suositteluhalukkuutta tuttavilleen. (Uen ym., 2015)

4.1.3 Työnantajabrändäyksen vaikutukset rekryoinnin toteutukseen

Rekryointiprosessin kolmas vaihe on rekryoinnin toteutus. Tässä vaiheessa organisaatio julkaisee tiedon avoimista työpaikoista valitsemisensa kanavissa, suorittaa työhaastatteluja joko itse tai ulkoistetusti ja järjestää mahdollisia yritysvierailuja. Vaihe päättyy työtarjoituksen jättämiseen. (Breugh, 2008.)

Koska prosessin kolmas vaihe liittyy keskeisesti tekemiseen ja pitää sisällään enää vain vähän strategista suunnittelua, työnantajabrändäyksen vaikutuksia on mielekkäämpää pohtia ennemmin muiden rekryointiprosessin vaiheiden näkökulmasta.

4.1.4 Työnantajabrändäyksen vaikutukset tulosten arviointiin

Rekryointiprosessin neljännessä vaiheessa vertaillaan saavutettuja tuloksia asetettuihin tavoitteisiin. Vaihe on prosessin kannalta tärkeä, koska siinä voidaan havaita tulevien rekryointiprosessien kehityskohtia. (Breugh, 2008.)

Tässä prosessin vaiheessa yritys saa arvokasta tietoa siitä, kuinka houkuttelevaksi potentiaaliset työnhakijat kokevat työnantajabrändin. Yrityksen johdon tulee kuitenkin varoa tekemästä liian äkkipikaisia johtopäätöksiä yhden tai kahden epäonnistuneen rekryointiprosessin seurauksena. Esimerkiksi aikaisemmin esitetty

havainto Ramplin (2014) tutkimuksesta kertoo, että työn sisältö on yksi keskeinen tekijä, kun työnhakijat arvioivat työnantajabrändin houkuttelevuutta. Johto saa siis vertailukelpoista tietoa työnantajabrändin toimivuudesta vasta siinä vaiheessa, kun rekrytointeja on tehty useampiin erilaisiin työtehtäviin.

Tässä vaiheessa työnantaja voi myös pohtia minkälaisista kanavista työnhakijat pääsääntöisesti työtehtävään hakeutuivat. Mikäli työnhakijoita onnistutaan houkuttelemaan nykyisten työntekijöiden kautta, työnantaja voi olettaa, että sisäinen markkinointi ja organisaatiokulttuuri ovat varsin hyvällä tasolla. (Uen ym., 2015)

Mikäli tavoitteet on asetettu mittaamaan rekrytoinnin jälkeisiä vaiheita (Breugh, 2008) ja organisaatio havaitsee, että valitut työntekijät lopettavat työnsä nopeasti palkkaamisen jälkeen, voi yritys pohtia, onko sisäisen markkinoinnin keinoilla jotain tehtävissä asian korjaamiseksi. Sisäisen markkinoinnin yksi tarkoitus on sitouttaa henkilökuntaa ja vähentää vaihtuvuutta (Ambler & Barrow, 1996). Sitouttamista korostamalla brändin kautta hyvää työnantajuutta (Backhaus & Tikoo, 2004).

Mikäli rekrytointiprosessin tavoitteet ovat asetettu mittaamaan sitä, kuinka paljon hakemuksia on saatu halutun profiilin omaavilta hakijoilta (Breugh, 2008) voidaan arvioida myös sitä, miten hyvin valittu arvolupaus ja ulkoinen markkinointi puhuttelevat valittua kohderyhmää – vai puhutteleeko se ylipäätänsä oikeanlaista kohderyhmää. Kuten aikaisemmin tutkimuksessa on esitetty, liian suuri hakemusten määrä voi osoittautua ongelmaksi organisaatiolle (Campion et al., 2019). Siksi on hyvä kiinnittää huomio siihen, että valittu arvolupauksen ulkoinen viestintä kohdentuu oikeanlaiselle kohderyhmälle.

4.1.5 Työnantajabrändäyksen vaikutukset työnhakijoihin liittyviin muuttujiin

Breughn (2008) mallissa kolmannen ja neljännen vaiheen välissä on jakso, jota kutsutaan työnhakijoihin liittyviksi muuttujiksi. Kyseisessä tutkimuksessa esitetään, että usealla työnhakijalla on:

- vähän tai väärää tietoa siitä, mitä työ pitää sisällään

- epävarmuus siitä, mitä haluavat työtehtävältä
- heikko käsitys omista tiedoista, taidoista ja kyvyistä
- epävarmuus siitä, miten he tulevat reagoimaan uuden työtehtävän vaatimuksiin.

Breaugh (2008) esittää, että työnhakijoille olisi syytä tarjota mahdollisimman realistinen kuva työnsisällöstä ja organisaatiosta, jotta he voisivat tehdä päätöksiä faktojen pohjalta. Kuten jo aikaisemmin tutkimuksessa on esitetty, työnantajabrändäyksellä voidaan parantaa työnhakijan ymmärrystä työpaikan kulttuurista, työn sisällöstä ja organisaatiosta ylipäättänsä, kunhan laaditut ja viestitetyt arvolupaukset perustuvat todellisuuspohjalle. Näin myös varmistetaan parempaa yhteensopivuutta hakijan ja organisaation välillä.

Breaughn (2008) tutkimuksessa esitetyt työnhakijoiden epävarmuustekijät liittyvät pitkälti työnhakijoiden käsityksiin itsestään suhteessa organisaatioon. Työnantajabrändäyksen arvolupauksen ulkoisella markkinoinnilla organisaatio voi sen strategisen luonteen vuoksi lisätä hakijoiden tietämystä organisaatiosta. Tätä kautta työnhakijoiden huolet itsensä ja organisaation yhteensopivuudesta voivat vähentyä.

4.2 Integroidun mallin ominaispiirteet pk-yrityksissä

Strategisen henkilöstöjohtamisen tutkimus, johon rekrytointiprosessitkin kuuluvat, on pitkään keskittynyt tutkimaan vallitsevia olosuhteita ja teorioita pääasiassa suuryritysten näkökulmasta. Kuitenkaan suoraan ei voida olettaa, että henkilöstötoiminta olisi samankaltaista pk- ja suuryrityksissä. (Hornsby & Kuratko, 2003) Samalla tehokkaan henkilöstötoiminnan on havaittu olevan keskeinen menestystekijä juuri pk-sektorin yrityksille (Wager, 1998). Marlow ja Patton (1993) esittävät, että tehokas henkilöstötoiminta on ratkaiseva tekijä pk-yritysten selviytymisen kannalta.

Pk-yritysten ja suuryritysten rekrytointin eroavaisuudeksi esitettiin Vintenin (1998) tutkimusten pohjalta kahta keskeistä tekijää: suuryrityksillä on käytössään paremmat

sisäiset rekryointimarkkinat ja niillä on parempi kyky vaikuttaa kansallisiin rekryointimarkkinoihin. Tuossa tutkimuksessa myös ehdotetaan, että suuryritykset voivat tarjota työntekijöille enemmän uramahdollisuuksia ja kehittämisohjelmia kuin pk-sektorin toimijat.

Samassa Vintenin (1998) tutkimuksessa todetaan, että pk-yritysten ja suuryritysten rekryointi ei poikkea merkittävästi toisistaan. Tällä viitataan kuitenkin enimmäkseen rekryointiprosessiin organisaation näkökulmasta, eikä niinkään mahdollisuuksiin ja kiinnostavuuteen hakijan näkökulmasta. On myös hyvä huomata, että Vintenin tutkimat organisaatiot ovat verraten suuria suhteessa tämän tutkimuksen pk-yrityksen määritelmiin.

Integroidussa mallissa tavoitteiden asettamisessa korostetaan tietoisesti työntekijän tyytyväisyyttä töissä, yhteensopivuutta organisaation kanssa ja rehellistä arvolutausta rekryoinnin perustana. Erityisesti työntekijän sopivuus organisaatioon korostuu pk-yrityksissä, koska yhden työntekijän osuus koko työyhteisössä on sitä suurempi, mitä pienemmästä organisaatiosta on kyse. Varsinkin pk-yrityksen näkökulmasta rekryointia seuraavat mittarit vaikuttavat mielekkäiltä tavoiteasetannan kannalta.

Strategian osalta mallissa korostetaan sitä, että rekrytoijan on hyvä pohtia potentiaalisten työnhakijoiden arvostamia asioita ja mitä kanavia käyttämällä heidät voi tavoittaa. Mallissa korostetaan myös hyvän organisaatiokulttuurin merkitystä, johon voidaan vaikuttaa työnantajabrändäyksen keinoin.

Pk-yrityksen näkökulmasta on erityisen oleellista pohtia, miten se voi tarjota potentiaalisille työnhakijoille kasvun ja kehittymisen mahdollisuuksia, joita Sivertzenin ym. (2013) tutkimuksessa pidettiin oleellisina. Haasteen luo erityisesti se, että pk-sektorin yritykset eivät voi tarjota samanlaisia koulutus- ja uraputkia kuin suuryritykset (Vinten, 1998).

Integroidussa mallissa tulosten arvioinnissa korostuu yksittäisen rekryointiprosessin rinnalla koko työnantajabrändäyksen arviointi. Tähän vaiheeseen pk-yrityksen voi olla hyödyllistä kiinnittää erityistä huomiota oivaltaakseen virheensä

mahdollisimman varhain. Pk-yritykselle työntekijöiden suuri vaihtuvuus voi olla erityinen ongelma, koska yksittäisen työntekijän suhteellinen osuus organisaatiosta korostuu.

Integroidussa mallissa korostetaan toistuvasti palkattavan henkilön, organisaation ja työtehtävän yhteen sopivuutta. Tämä seikka korostuu myös hakijoihin liittyvissä muuttujissa. Pk-yrityksen on siis syytä kiinnittää läpi viestintänsä huomiota siihen, että sekä yksittäisten rekrytointiviestien että koko työnantajabrändäyksen luoma mielikuva rakentavat aitoa kuvaa työskentelystä.

Työnantajabrändäysprosessissa on yleensä mukana henkilöitä organisaation eri vastuualueilta, kuten markkinointi- ja henkilöstöjohtamisen ammattilaisia (Mölk, 2018). Toisaalta pk-yrityksissä vastuualueita ei välttämättä ole määritelty näin selkeästi, ja esimerkiksi yrityksen omistaja voi vastata henkilöstötoiminnan kehittämisestä (Hornsby & Kuratko, 2003). Rekrytoinnista vastaavalla henkilöllä, voi olla muita vastuualueita pk-yrityksessä. Esimerkiksi laatu- ja henkilöstöpäällikön roolien yhdistäminen voi olla toimivaa, koska esimerkiksi osaamisen johtaminen sopivii kummankin roolin vastuualueisiin. (Viitala et al., 2016, s. 88)

Pk-yritys voi periaatteessa jopa hyötyä tästä roolien kertymisestä saman henkilön hoidettavaksi. Jos rekrytoinnista vastaavan ihmisen vastuulla on myös markkinoinnin johtaminen, hän pystyy rakentamaan työnantajabrändiä linjassa oman rekrytointivisionsa kanssa. Tämän henkilön on kuitenkin hyvä pyrkiä osallistamaan työntekijöitä sekä työnhakijoita mukaan työnantajabrändäyksen strategian luomiseen. Jotta vaikutelma ylhäältä johdetusta työnantajamielikuvasta vähenee, työntekijöitä kannattaa ottaa mukaan jokaiselta organisaatiotasolta. (Mölk, 2018.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset. Luvun ensimmäisessä osassa vastataan tutkimuskysymyksiin ja tiivistetään tutkimustulokset. Toisessa osassa esitetään, miten liikkeenjohto voi käytännössä hyötyä tutkimuksen tuloksista. Kolmannessa osassa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja rajoituksia. Viimeisessä osassa annetaan jatkotutkimusehdotuksia tuleviin tutkimuksiin.

5.1 Tutkimustulokset ja vastaus tutkimuskysymykseen

Tutkimuksessa luotiin integroitu malli työnantajabrändäyksen ja rekrytoinnin prosesseista. Integroidun mallin tavoitteena on kasvattaa ymmärrystä siitä, miltä osin nämä prosessit risteävät keskenään ja millä tavoin niiden keskinäisestä vaikutuksesta voi olla hyötyä kummankin prosessin tuloksille.

Integroidussa mallissa selvään keskiöön nousi työnantajan ja työnhakijoiden yhteensopivuus. Se tuli esiin joko suoraan tai välillisesti, kun rekrytointiprosessin ja työnantajabrändäyksen suhdetta tutkittiin tavoitteiden, strategian, tulosten vertailun ja työnhakijoihin liittyvien muuttujien osalta. On ilmeistä, että yhteensopivuus olisi noussut esille myös rekrytoinnin toteutuksessa, mikäli tutkimuksessa olisi päätetty kiinnittää erityistä huomiota myös tämän vaiheen suorittamiseen.

Aikaisemmissa rekrytointiin liittyvissä tutkimuksissa on havaittu, että työntekijän, työtehtävän ja organisaation hyvä yhteensopivuus lisää työn tuottavuutta, organisaatio kulttuurin mukaista käyttäytymistä ja parantaa työtehtävistä suoriutumista (Hoffman & Woehr, 2006). Kun huomioidaan, että työnantajabrändäyksen sisäisen markkinoinnin tarkoitus on luoda työvoimaa, joka on sitoutunut tekemään liiketoimintaa organisaation itse määrittelemällä tavalla (Backhaus & Tikoo, 2004), voidaan havaita näiden toimien välinen suhde. Sitoutunut henkilöstö on puolestaan herkempää suosittelemaan organisaatiota omalle lähipiirilleen (Uen ym., 2015), mikä helpottaa työnantajabrändäämisen ulkoisen arvolupauksen markkinoimista ulkoisille sidosryhmille.

Samaan teemaan liittyen, myös realistisen informaation merkitys vaikuttaa korostuvan sekä menestyksekkään rekrytointi- että työnantajabrändäystoiminnan yhteydessä. Kun osapuolet tekevät päätöksiä koskien työntekijän palkkausta, realistiset odotukset on mahdollista toteuttaa, toisin kuin odotukset, jotka perustuvat ainakin osittain virheelliseen informaatioon. Breugh (2008) esittää omassa tutkimuksessaan yhdeksi työkaluksi realististen käsitysten varmistamiseksi työnhakijoille tietopakettia yrityksestä, joka annetaan hakijoille ennen työtarjoukseen vastaamista. Kuitenkin työnantajabrändäämisen keinot voivat tämän tutkielman valossa olla myös tehokkaita realististen odotusten luomisessa työnhakijoille.

Pk-yritysten osalta integroidussa mallissa ei tapahdu suuria muutoksia verrattuna suuryritysten toimintaan. Keskeinen ero syntyy siitä, että pk-sektorin toimijat eivät yleisesti ottaen voi tarjota hakijoille samankaltaisia ura- ja koulutusputkia, joita suuryritykset tarjoavat. (Vinten, 1998) Ne joutuvat pohtimaan omia vahvuuksia ja arvolupauksia erilaisista lähtökohdista.

Tutkimuksen päätutkimuskysymyksenä käytettiin kysymystä: miten pk-yrityksen rekrytointiprosessia voidaan tehostaa työnantajabrändäyksen keinoin? Tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että työnantajabrändäys toimii strategisena viitekehyksenä jokaisen pk-yrityksen rekrytointin kannalta. Työnantajabrändäysprosessin avulla pk-yritys voi houkuttelevilla ja samalla realistisilla arvolupauksilla puhutella ja sitouttaa niin sisäisiä kuin ulkoisia kohderyhmiä.

Ensimmäisenä apukysymyksenä tutkimuksessa käytettiin kysymystä: mitkä piirteet ovat ominaisia pk-yritysten rekrytoinnille? Tutkimuksen perusteella vaikuttaa, että keskeisimmät eroavaisuudet suuryritysten rekrytointitoimintaan syntyvät siitä, että:

1. suuryrityksillä on pk-yrityksiä tehokkaammat sisäiset rekrytointimarkkinat
2. suuryrityksillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa kansallisiin rekrytointimarkkinoihin. (Vinten, 1998.)

Pk-yritysten rekrytoinnille on myös osittain ominaista, että sitä, kuten muutakin henkilöstötoimintaa, hoidetaan muiden töiden lomassa (Hornsby & Kuratko, 2003).

Henkilöstötoiminnasta vastaavalla ihmisellä on usein muitakin vastuualueita (Viitala et al., 2016, s.88).

Toisena apukysymyksenä tutkimuksessa käytettiin kysymystä: minkälainen on työnantajabrändäyksen prosessi? Tutkimuksessa työnantajabrändäyksen prosessista käytettiin Backhausin ja Tikoon (2004) esittämää kolmivaiheista mallia, jonka vaiheet ovat:

1. arvolupauksen määrittely
2. arvolupauksen markkinoiminen ulkoisille kohderyhmille
3. arvolupauksen markkinointi sisäisille kohderyhmille.

Tätä prosessia hyödynnettiin läpi tutkimuksen ja sitä käytettiin myös osana tutkimuksessa luotua integroitua mallia.

5.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Liikkeenjohdon kannalta tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa erityisesti siitä näkökulmasta, miten yhdistelemällä työnantajabrändäyksen keinoja työnantaja voi parantaa rekrytointiprosessia ja sen tuloksia pitkällä tähtäimellä.

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää, että liikkeenjohdon on syytä kiinnittää erityistä huomiota siihen, minkälaisia ihmisiä se palkkaa töihin. Näiden ihmisten yhteensopivuus organisaation kanssa on keskeinen tekijä niin rekrytoinnin onnistumisen kuin rakentuvan yrityskulttuurinkin näkökulmasta. Vaikka liikkeenjohdollisessa keskustelussa työnantajabrändäys monesti keskittyy uusien työntekijöiden houkuttelemiseen, kannattaa liikkeenjohdon huomioida myös sen tarjoamat työkalut sisäisen kohderyhmän sitouttamiseen organisaation tavoitteisiin ja kulttuuriin.

Houkuttelevien koulutus- ja uraputkien luominen nähdään tutkimuksessa pk-yritysten suurimpana haasteena. Suuryrityksillä on tyypillisesti enemmän mahdollisuuksia tarjota urakehitysmahdollisuuksia ja sisäisiä koulutusohjelmia, kun

pk-yrityksillä (Vinten, 1998). Pk-yrityksen täytyy pystyä muodostamaan työntekijöitä ja mahdollisia työnhakijoita puhuttelevia arvolupauksia muilla keinoin.

Yksi mahdollinen pk-yritysten etu voi syntyä esimerkiksi niiden vapaammasta, matalahierarkkisemmasta ja epämuodollisemmasta yrityskulttuurista (Dundon & Wilkinson, 2009). Arvolupauksessa voidaan esimerkiksi korostaa vapautta, mahdollisuuksia osallistua organisaation toimintaan monipuolisesti ja laveaa vastuualuetta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset

Tutkimus perustuu integroivan kirjallisuuskatsauksen metodologiaan ja sen takia tutkimustulokset rajoittuvat käytettyihin artikkeleihin. Erityisiä rajoitteita tutkimuksen teossa muodostui pk-yritysten rekrytointia käsittelevien artikkeleiden määrästä. Koska pk-yritysten rekrytointia erikseen käsittelevää artikkelia ei tutkimuksen tekohetkellä löytynyt, päädyttiin tutkimuksessa käyttämään yleistä rekrytointiprosessia kuvaavaa mallia.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tulevassa tutkimuksessa voitaisiin kiinnittää huomiota työnantajabrändäämisen prosessiin ja pohtia, onko kolmivaiheinen prosessi riittävä kuvaamaan työnantajabrändäämisen olemusta. Työnantajabrändäys on pitkäkestoista strategista toimintaa. Backhausin ja Tikoon (2004) esittämä malli vaikuttaa jokseenkin janan kaltaiselta prosessilta.

Tulevassa tutkimuksessa voitaisiin esimerkiksi jatkaa integroidusta mallista ja pohtia, olisiko organisaatiokulttuurin tai työntekijäkokemuksen kehittyminen prosessin neljäs vaihe, jonka avulla organisaatio voisi taas antaa parempia ja houkuttelevampia arvolupauksia. Näin työnantajabrändäämisen prosessista muodostuisi kehä.

Jatkossa tämän tutkimuksen esittämää integroitua mallia voitaisiin kokeilla myös empirian keinoin. Ylipäättänsä empiiriset tutkimukset pk-yrityksissä niin rekrytoinnin kuin työnantajabrändäyksenkin näkökulmasta olisivat kiinnostavia.

LÄHTEET

- Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A. V., & Thomas, S. (2015). A REVIEW OF SMEs RECRUITMENT AND SELECTION DILEMMA: FINDING A 'FIT'. *Journal of Developing Areas, 49*(5), 335-342. doi:10.1353/jda.2015.0058
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International, 9*(5), 501-517.
doi:10.1108/13620430410550754
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising, 24*(2), 151-172. doi:10.1080/02650487.2005.11072912
- Breaugh, J. A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review, 18*(3), 103-118.
doi:10.1016/j.hrmr.2008.07.003
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology, 33*(11), 2244-2266. doi:10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x
- Campion, M. C., Campion, E. D., & Campion, M. A. (2019). Using practice employment tests to improve recruitment and personnel selection outcomes for or-

ganizations and job seekers. *Journal of Applied Psychology*,

doi:10.1037/apl0000401

Dundon, T., & Wilkinson, A. (2009). HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Human Resource Management: A Critical Approach*. Abingdon: Routledge, , 130-147.

Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. doi://dx.doi.org/10.1108/00483481011012809

Edwards, M. R., & Edwards, T. (2013). Employee Responses to Changing Aspects of the Employer Brand Following a Multinational Acquisition: A Longitudinal Study. *Human Resource Management*, 52(1), 27-54. doi:10.1002/hrm.21519

Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A Quantitative Review of the Relationship between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399.

Hornsby, J. S., & Kuratko, D. F. (2003). Human Resource Management in U.S. Small Businesses: A Replication and Extension. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 73.

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7), 695.

Kryger Aggerholm, H., Esmann Andersen, S., & Thomsen, C. (2011). Conceptualising employer branding in sustainable organisations. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(2), 105-123.

Leekha Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *Int J of Org Analysis*, 22(1), 48-60.

doi:10.1108/IJOA-09-2011-0513

MacInnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing.

Journal of Marketing, 75(4), 136-154.

Marlow, S., & Patton, D. (1993). Managing the employment relationship in the

smaller firm: possibilities for human resource management. *International Small Business Journal*, 11(4), 57-64.

Meglino, B. M., & Ravlin, E. C. (1997). When does it hurt to tell the truth? The effect of realistic job reviews on employee recruiting. *Public Personnel Management*, 26(3), 413.

Mölk, A. (2018). Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding. *Scandinavian Journal of Management*, 34(4), 326-334. doi:10.1016/j.scaman.2018.10.003

Pääkirjoitus, 12.4.2018, Kauppalehti <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/koodaripula-on-halyttavan-suuri/ccbb1741-bafc-35f8-80f0-38bee7e7e754>

Rampl, L. V. (2014). How to become an employer of choice: transforming employer

brand associations into employer first-choice brands. *Journal of Marketing Management*, 30(13-14), 1486-1504. doi:10.1080/0267257X.2014.934903

Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). "Getting the Right People on the Bus": Re-

ruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal*, 34(2), 114-124. doi:10.1016/j.emj.2016.01.001

- Sivertzen, A., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013a). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Jnl of Product & Brand Mgt*, 22(7), 473-483. doi:10.1108/JPBM-09-2013-0393
- Sivertzen, A., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013b). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Jnl of Product & Brand Mgt*, 22(7), 473-483. doi:10.1108/JPBM-09-2013-0393
- T. Ambler, & S. Barrow. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
- Uen, J. F., Ahlstrom, D., Chen, S., & Liu, J. (2015). Employer brand management, organizational prestige and employees' word-of-mouth referrals in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 53(1), 104-123. doi:10.1111/1744-7941.12024
- Viitala, R., Kultalahti, S., & Kantola, J. (2016). Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulosvaikutukset pk-yrityksissä: työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti.
- Vinten, G. (1998). Skills shortage and recruitment in the SME sector. *Career Dev Int*, 3(6), 238-242. doi:10.1108/13620439810234491
- Wager, T. H. (1998). Determinants of human resource management practices in small firms: Some evidence from Atlantic.. *Journal of Small Business Management*, 36(2), 13-23.

Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
doi:10.1080/02672570903577091

Zottoli, M. A., & Wanous, J. P. (2000). Recruitment Source Research: Current Status and Future Directions. *Human Resource Management Review*, 10(4), 353.
doi:10.1016/S1053-4822(00)00032-2

