

VAASAN YLIOPISTO

Filosofinen tiedekunta

Sofia Suokas

Tule meille töihin!

Tarkastelussa Atrian, Msk-Groupin ja Skaalan keinot rakentaa työnantaja-
mainetta internetsivuillaan

Viestintätieteiden pro gradu -tutkielma

Vaasa 2015

SISÄLLYS

KUVIOT	3
TIIVISTELMÄ	5
1 JOHDANTO	7
1.1 Tutkimuksen tavoite	10
1.2 Tutkimusaineisto	10
1.3 Menetelmä	11
1.4 Tutkittavat yritykset	13
2 REKRYTOINTIViestintä ORGANISAATIOVIESTINNÄN KENTÄSSÄ	15
2.1 Organisaatioviestintä	15
2.2 Rekrytointiprosessi ja -viestintä	18
3 ORGANISAATIO JA MAINE	20
3.1 Imago ja brändi vaikuttavat mielikuviin	21
3.2 Maineen monta puolta	23

3.3	Maineen syntyminen ja rakentuminen	24
3.4	Maineen viestiminen	28
3.5	Työnantajamaine	30
3.6	Maineen mittaaminen.	31
4	ETELÄPOHJALAISTEN YRITYSTEN TYÖNANTAJAMAINE	41
4.1	Piirrematriisi tutkittavista yrityksistä	42
4.2	Repmap-menetelmä	44
4.2.1	Yrityskulttuuri ja johtaminen	47
4.2.2	Menestyminen	52
4.2.3	Muutos- ja kehityskyky	57
4.2.4	Yhteiskuntavastuu	60
4.2.5	Työn kuvaus	64
4.3	Työnantajamaineen rakentuminen yrityksissä eri luokkien mukaan	69
5	PÄÄTÄNTÖ	76
	LÄHTEET	78

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet	12
Kuvio 2. Brandin ja imagon ero	21
Kuvio 3. Maine syntyy kolmesta osatekijästä	25
Kuvio 4. Repmap-mainepyörä	34
Kuvio 5. Muokattu mainepyörä	45
Kuvio 6. Yrityskulttuuriin ja johtamiseen liittyvät tekijät aineistossa	48
Kuvio 7. Menestymiseen liittyvät tekijät aineistossa	53
Kuvio 8. Muutos- ja kehityskykyyn liittyvät tekijät aineistossa	58
Kuvio 9. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät tekijät aineistossa	60
Kuvio 10. Työn kuvaukseen liittyvät tekijät aineistossa	65
Kuvio 11. Eri luokkien jakautuminen aineistossa	70
Kuvio 11. Yritys A:n työnantajamaineen rakentuminen	71
Kuvio 13. Yritys B:n työnantajamaineen rakentuminen	72
Kuvio 14. Yritys C:n työnantajamaineen rakentuminen	73

VAASAN YLIOPISTO**Filosofinen tiedekunta**

Tekijä:	Sofia Suokas
Pro gradu -tutkielma:	Tule meille töihin! Tarkastelussa Atrian, Msk-Groupin ja Skaalan keinot rakentaa työnantajamainettaan internetsivuillaan
Tutkinto:	Filosofian maisteri
Oppiaine:	Viestintätieteet
Valmistumisvuosi:	2015
Työnohjaaja:	Terttu Harakka

TIIVISTELMÄ:

Tutkimus tarkastelee kolmen eteläpohjalaisen teollisuuden alan yrityksen keinoja rakentaa omaa työnantajamainettaan internetsivuillaan. Aineistona olivat Atrian, Msk-Groupin ja Skaalan internetsivujen työnantaja- ja yritystietoussivut sekä etusivu. Lähtökohtana oli Aulan ja Mantereen kehittämä Repmap-mainemittari, josta muokaten mainepyörän avulla tarkastelin valitsemieni yritysten keinoja kertoa itsestään ja luoda omaa työnantajamainettaan.

Menetelmänä käytin teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Muokkasin Aulan & Mantereen Repmap-mainemittarista tähän tutkimukseen soveltuvamman mainepyörän. Tutkin yritysten internetsivuja, ja etsin sieltä perusteluja, joilla ne kertovat työnantajamaineestaan. Alkuperäisessä Repmap-menetelmässä tutkitaan yrityksestä tuotteita ja palveluita, muutos- ja kilpailukykyä, julkista kuvaa, yhteiskuntavastuuta, menestymistä sekä yrityskulttuuria ja johtamista. Teorian ja aineistoni perusteella muokkasin tätä menetelmää, jotta se soveltuisi nimenomaan työnantajamaineen tutkimiseen. Muokkaamassani mallissa tutkitaan yrityksen internetsivuilla muutos- ja kilpailukykyä, yhteiskuntavastuuta, menestymistä, yrityskulttuuria ja johtamista sekä työn kuvausta.

Selvää, yksiselitteistä kuvaa eteläpohjalaisten yritysten työnantajamaineesta en tällä otannalla saanut. Jokainen yritys korostaa ja häivyttää maineviestinnästään eri asioita. Keskiarvoisesti eteläpohjalaiset yritykset rakentavat työnantajamainettaan yhteiskuntavastuuseen ja työn kuvaukseen liittyvillä perusteluilla.

AVAINSANAT: maine, organisaatioviestintä, maineviestintä, työnantajamaine, rekrytointi, mainepyörä

1 JOHDANTO

Liiketoiminnallisesti menestyvien yritysten taustalla on kaikilla keskeinen yhteinen tekijä – hyvä maine. Vaikka yrityksellä olisi kuinka hyvä ja laadukas tuote, mutta sillä on jostain syystä huono maine, ei parhaintakaan tavaraa saada myytyä. Monesti työn taso ja maine kulkevatkin käsi kädessä, mutta on olemassa myös tapauksia, joissa laatu ja maine eivät kohtaakaan. Asiakas voi joutua pettymään, kun monen sadan euron vaate ei olekaan kestävä, mutta joku toinen taas voi yllättyä iloisesti tehdessään löytöjä liikkeessä, jolla on huonompi maine. Yksinkertaisimmillaan tällaisissa tapauksissa yritys on onnistunut joko luomaan hyvän maineen, joka ei välttämättä ole perustunut totuuspohjalle, mutta tuote on brändätty hyvin. Mainettaan vaatimattomampi liike taas on saattanut hoitaa asiat oikein, mutta ei ole osannut viestiä niistä riittävästi ulospäin.

Maine vaikuttaa myös siihen, saako organisaatio hyviä työntekijöitä. Työnantajamaine on tärkeä kriteeri työpaikkaa haettaessa. Tämä käy ilmi T-median valtakunnallisesta selvityksestä vuodelta 2013. Muita tärkeimpiä hyvään maineeseen vaikuttavia kriteereitä olivat esimerkiksi hyvä palkkaus, työpaikan ilmapiiri, työn haasteellisuus ja kiinnostavuus, varmuus työsuhteen jatkuvuudesta sekä työn monipuolisuus ja vaihtelevuus. Korkeakouluopiskelijoiden ja vastavalmistuneiden selvitykseen antamissa vastauksissa korostui erityisesti mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja urakehitykseen. (T-Media työnantajakuva 2013)

Menestyvän yrityksen tärkeä osatekijä on pätevä ja motivoitunut henkilöstö. Monilla yrityksillä on kuitenkin vaikeuksia rekrytoida oikeanlaisia ihmisiä oikeisiin tehtäviin. Monissa yrityksissä koetaan, ettei tehtäviin sopivia ihmisiä ole löytynyt, vaikka hakijoita olisikin ollut. (Vaahtio 2005: 47) Osaavat ja motivoituneet työntekijät ovat edellytys, jotta yrityksen liiketoiminnalla olisi tulevaisuudessa tarpeeksi toteuttajia. (Viitala 2007: 50) Jotta organisaatio näitä osaavia ja motivoituneita työntekijöitä saisi, tulee työpaikan olla kiinnostava ja työnantajamaineen hyvä (T-Media työnantajakuva 2013). Työnantajamainetta voi yrittää parantaa monilla eri keinoilla.

Onnistuneen rekrytoinnin tekijöitä ovat muun muassa täsmällinen viestintä ja hyvä työnantajamaine. Työnantajamaine ja viestintä kulkevatkin käsi kädessä, sillä varsinkin rekrytointiviestintä rakentaa yrityksen imagoa ja työnantajamainetta. Rekrytointiviestintää ovat muun muassa työpaikkailmoitukset ja yrityksen internetsivujen työnantaja-osiot.

Suomessa on ollut jonkinasteinen finanssikriisi koko 2010-luvun alun, ja uusia työntekijöitä palkataan vähäisesti, mistä syystä rekrytointiprosessin tärkeys on entisestään korostunut. Koska yritykset joutuvat aloittamaan enemmän yt-neuvotteluja eikä uutta väkeä saa palkata, jokaisen työntekijän työnkuva laajenee. Yritys tarvitsee varsinaisia moniosaajia.

Viestinnän näkökulmasta työnantajamainetta ja rekrytointia on tutkittu Suomessa vähän. Mainetutkimus on keskittynyt kauppatieteellisiin näkökulmiin, ja rekrytoinnin tutkimuksessa käytetyt teemat ovat olleet enemmänkin työllistymiseen liittyviä.

Yksi rekrytointiin vaikuttava tekijä on yrityksen sijainti. Pääkaupunkikeskeinen ajattelu on varsin yleistä Suomessa. Iso osa Suomen työpaikoista on pääkaupunkiseudulla, ja monet hakevatkin töitä erityisesti sieltä. Suomessa on melko korkea työttömyysaste, helmikuussa 2015 se oli 10,1 prosenttia, ja se jakaantuu epätasaisesti ympäri Suomen (Tilastokeskus 2015). Vuonna 2013 matalin työttömyysaste oli Ahvenanmaalla 3,7 prosenttia. Mannernsuomen alhaisin työttömyysaste oli Keski-Pohjanmaalla 4,7 prosenttia, kun korkein taas oli Pohjois-Karjalassa, jossa se oli 12,5 prosenttia. (Elinkeinoelämän valtuuskunta 2015)

Opetus- ja kulttuuriministeriö hallinnoi ja suunnittelee Suomen korkeakouluja sekä niiden opinto-ohjelmia ja opiskelijamääriä paikkakunnittain (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2015). Monesti korkeakoulujen opetustarjonta kehittyy sen mukaan, minkä alan työllistäjiä kyseisellä alueella on. Tällöin korkeakoulujen ja yritysten on helpompi tehdä yhteistyötä muun muassa työharjoitteluiden ja tutkimuksen merkeissä. Vastavalmistuneiden on oletettavasti myös helpompi työllistyä, kun suhteiden luonti aloitetaan luonnostaan jo opiskelujen aikana.

Yksi mahdollinen keino, jolla Suomessa voitaisiin sekä alentaa työttömyysprosenttia että täyttää enemmän avoinna olevia työpaikkoja, olisi se, että työntekijät olisivat valmiimpia muuttamaan työpaikan perässä. Suomessa on melko paljon työttömyyttä, mutta koko ajan on myös työpaikkoja tarjolla ympäri Suomen. Tällöin työntekijät ja työpaikat eivät koh-
taa. Korkeista työttömyyslukuista päätellen 2010-luvulla on juuri tällainen tilanne, joten yritysten tulisi saada potentiaaliset hakijat vakuuttuneeksi siitä, miksi juuri niiden palvelukseen kannattaisi pestautua.

Pääkaupunkiseudulla on Suomen kattavin koulutusvalikoima lukuisine ammattikorkeakoluineen ja suurine Aalto-yliopistoineen. Pääkaupunkiseutu vetää puoleensa varsinkin nuoria aikuisia myös töiden osalta. Monet muualta Suomesta korkeakouluista valmistuneet ajattelevat, että heidän on lähdettävä pääkaupunkiseudulle töihin, koska heille ei ole tarjolla työpaikkoja omalla alueella. Eteläpohjalaiset yritykset joutuvat tällöin kilpailemaan työntekijöistä myös sijaintinsa vuoksi. Niiden täytyy tuoda paremmin esiin olemassaolonsa, tunnettavuutensa ja tarjoamansa uramahdollisuudet, jotta ne huomioitaisiin työnhaussa.

Yritykset tarvitsevat monen alan erityisosaamista, joten mahdollisesti tietyn alan huippuosaamista ei ole edes tarjolla omalta lähialueelta. Euroopan Unionin periaatteiden mukaan työvoiman olisi ihanteellista kulkea vapaasti kaikkien jäsenmaiden sisällä, mutta monet työntekijät etsivät työtä vain omalta lähialueelta (Euroopan komissio 2015). Veto-voimaisten yritysten tulisi saada tarvittavia ammattilaisia myös syrjäisemmille seuduille, jolloin työllisyysaste tasaantuisi valtakunnallisesti.

1.1 Tutkimuksen tavoite

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää, miten työnantajamainetta rakennetaan Etelä-pohjanmaan yrityksissä. Esimerkkitapauksina tarkastelen kolmen eteläpohjalaisten teollisuuden alan yritysten tapoja rakentaa mainettaan työnantajina. Tavoitteeseen pyrin vastaamalla kahteen tutkimuskysymykseen.

1. Millä keinoilla työnantajamainetta rakennetaan yritysten internetsivuilla?
2. Millä keinoilla etelä-pohjalaiset teollisuuden alan yritykset rakentavat työnantajamainetta Internetsivuillaan?

Jotta pääsen tutkimaan eteläpohjalaisten yritysten työnantajamainetta, aloitan tutkimukseni selvittämällä, millä keinoilla työnantajamainetta ylipäänsä rakennetaan. Toinen tutkimuskysymys vastaa siihen, miten juuri eteläpohjalaiset teollisuuden alan yritykset rakentavat työnantajamainettaan. Etelä-pohjanmaalla on vahva yrityskulttuuri, ja etelä-pohjalainen asenne on vahvasti omanlaisensa.

1.2 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineistona ovat kolmen etelä-pohjalaisen yrityksen verkkosivut. Verkkosivuillaan yritys kertoo itse merkittävimmät asiat, joilla se haluaa rakentaa omaa mainettaan. Verkkosivuille yritys saa kirjoittaa lähes kaiken, mitä haluaa ja korostaa itse valitsemiaan asioita. Media voi tarttua aiheisiin, joita yritykset haluaisivat vältellä tai ainakin jättää korostamatta. Omassa viestinnässään yritys pyrkii oletettavasti kertomaan parhaan mahdollisen totuuden itsestään korostamalla hyviä ominaisuuksiaan ja häivyttämällä huonompia. Tällainen tilanne antaa toki mahdollisuuden myös valheelliseen viestintään tai siihen, ettei relevanteistakaan asioista kerrota. Omalla viestinnällään yritys pystyy luomaan itsestään sellaisia mielikuvia, kuin se itse haluaa.

Valitsin tutkimusaineistokseni yritysten internet-sivut, sillä ne ovat pääsääntöisesti ajan-kohtaisia, tarkkoja ja laajoja. Internet on yksi eniten käytetyistä tiedonhakutavoista, ja sen merkitys myös työnhaussa on kasvanut. Internetsivuilla on mahdollisuus tavoittaa enemmän ihmisiä kuin perinteisellä työpaikkailmoituksella lehdessä. Aktiiviset yritykset päivittävät internetsivujaan säännöllisesti ja korjaavat sinne uusimman tiedon. Internetsivuilla ei ole tarkoin asetettuja merkkimääriä, joten verkossa yrityksillä on mahdollisuus kertoa itsestään niin tarkasti ja laajasti kuin haluavat.

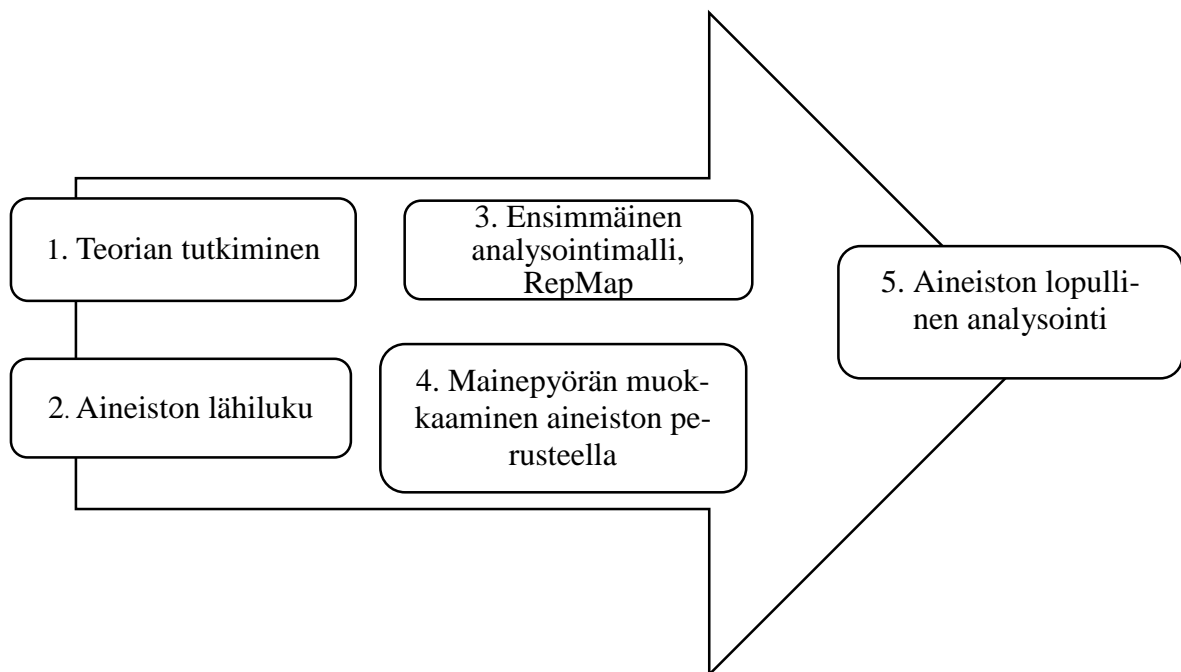
Internetsivuilta olen rajannut tutkimusaineistokseni etusivun, yritystietoussivun, työnantajaosion ja vastuullisuussivun. Rajasin aineistoni näihin osioihin, sillä nämä ovat ne sivut, joissa yrityksestä on eniten kerrottu työnantajana, ja näillä sivuilla aineistosta tuli mahdollisimman tasapuolinen ja riittävä. Internetsivujen osioista otin huomioon vain sivulla olevat tiedot, enkä huomionnut esimerkiksi yritysraporttiin aukeavia linkkejä.

Kaikilla tutkimillani kolmella yrityksellä sivut eivät kuitenkaan olleet täysin samanlaisia, ja ne olivat joiltain osin nimetty eri tavoin. Tämä ei kuitenkaan vaikuttanut aineiston tasapuolisuuteen. Valitsin kyseiset osa-alueet juuri sen vuoksi, että ne olisivat mahdollisimman samantyylliset ja vertailukelpoiset.

1.3 Menetelmä

Tutkimukseni tapahtuu vaiheittain. Tutkimukseni perustuu teorialähtöiselle sisällönanalyysille, joten ensimmäiseksi paneudun maineteorioihin syvällisesti. Aineistoni analyysin lähtökohtana on Pekka Aulan ja Saku Mantereen (2002: 40) Repmap-mainepyörä. He esittävät, että yrityksen maine koostuu kuudesta eri ulottuvuudesta. Nämä kuusi ulottuvuutta jakaantuvat täsmällisemmin vielä jokainen neljään eri osa-alueeseen. Repmap-mainepyörän mukaan mainetta tarkastellaan siis 24 eri mittarin mukaan.

Tässä työssä analysoin, luokittelen ja jaottelen aluksi aineistosta nousevia asioita tämän mainepyörän avulla. Tässä vaiheessa etsin siis internetsivujen teksteistä ilmauksia, joilla tutkimani yritykset määrittävät itseään työnantajana. Aulan ja Mantereen (2002: 40) mainepyörä on kuitenkin tarkoitettu maineen tutkimiseen yritysten sidosryhmissä. Tämän työn keskiössä taas on työnantajamaine, ja se miten yritykset sitä itse rakentavat. Tarkastelussa peilaan omaa aineistoani Repmap-mainepyörään. Aineiston perusteella laadin oman luokittelun ja siihen perustuvan työnantajamainepyörän, jossa on vaikutteita Aulan ja Mantereen (2002: 40) ajatuksista, mutta joka perustuu oman aineistoni sisältämiin mainetekijöihin. Kuviossa 1 on esitetty tutkimukseni vaiheet.



Kuvio 1. Tutkimuksen vaiheet

Sisällönanalyysin ja itse kehittämäni mainepyörän pohjalta etsin valitsemieni yritysten internetsivuilta maineen eri osa-alueisiin viittaavia kielellisiä ilmaisuja, jotka olen listannut ja luokitellut teemoittain. Ilmaisut ovat pääasiassa lauseita ja sanoja, joilla vedotaan johonkin maineen osa-alueeseen. Aineistoa analysoin pääasiassa laadullisesti, mutta teen siitä myös määrällisiä huomioita maineen eri osa-alueiden jakaantumisesta ja siitä missä määrin yritykset käyttävät mainepyörän eri osa-alueita. Keräämäni aineiston luokittelen

tämän uuden työnantajamainepeyrän osasten alle, ja analysoin, miten tutkimani yritykset rakentavat työnantajamainettaan. Lopuksi vertailen yritysten tuloksia keskenään.

1.4 Tutkittavat yritykset

Tutkittaviksi yrityksiksi valitsin Etelä-pohjanmaan suurimmat ja merkittävimmät teollisuuden työnantajat. Rajasin toimialan teollisuuteen, vaikka jotkut palvelualojen yritykset olivatkin suurempia. Palvelualalla kuitenkin viestintä, maine ja rekrytointi todennäköisesti rakentuvat eri tavalla, sillä niiden tuotteet ja varsinkin palvelut ovat kohdistettu tavallisille kuluttajille ja ne ovat näin ollen suurelle yleisölle tutumpia myös työnantajamaineeltaan kuin yrityksiltä-yritykselle toimivat yhtiöt.

Valitsemani yritykset ovat Atria Oyj, MSK-Group ja Skaala. Näistä kolmesta seinäjokelainen ruokatehdas Atria on suurin. Se työllistää Suomessa noin 2 100 henkilöä (Atria 2015). Kauhavalaiset ikkuna- ja ovitehdas Skaala sekä teknologiayritys Msk-Group ovat suunnilleen saman kokoiset keskenään. Näissä molemmissa on noin 500 työntekijää (Skaala 2015, Msk-Group 2015).

Atrian tuotteita ovat tuore- ja kuluttajapakattuliha, lihavalmisteet kuten makkarat ja leivänpäälliset sekä valmisruoat ja siipikarjatuotteet. Tuotevalikoiman on tarkoitus kattaa kaikki ruokahetket arjessa ja juhlassa. Atrian asiakkaita ovat päivittäistavarakauppa, joka myy tuotteita tavallisille kuluttajille ja foodservice-asiakkaat eli ravintolat ja hotellit. Näiden lisäksi Atrian tuotteita myydään myös teollisuuteen. (Atria B 2015)

Skaala valmistaa ikkunoita, ulko-, sisustus-, parveke- ja maisemaovia, terassi- ja parvekelasituksia sekä kaiteita. Skaala korostaa tuotteidensa energiatehokkuutta ja palveluiden helppoutta. Kaikki tuotteet ovat kotimaista mittatilaustyötä, joita asiakkaan on helppo muokata omiin tarpeisiinsa sopivaksi. (Skaala B 2015)

Msk-Group on monialainen korkean teknologian perhekonserni. Msk-Groupiin kuuluu neljä tytäryhtiötä, jotka tekevät tuotteita maatalouteen. (Msk- Group 2015) Juncar valmistaa erilaisia peräkärriä ja -trailereita (Juncar 2015), Junkkari tekee suurempia tuotteita maa- ja metsätalouskäyttöön kuten lannoittimia ja hakkureita (Junkkari 2015). Msk-Cabins valmistaa ohjaamoita ja Msk-Plast muoviosia (Msk-Cabins 2015 & Msk-Plast 2015). Kaikilla tytäryhtiöillä on internetsivut, joilla on omat rekrytointiosiot. Nämä rekrytointiosiot ovat kuitenkin lähes identtiset koko konsernin työnantajaosion kanssa, joten tutkin vain emoyhtiön internetsivuja. Tällä tavalla myös vertailu muihin tutkittaviin yrityksiin on täsmällisempää.

Jokaisen tutkimani yrityksen päätoimipiste sijaitsee Etelä-pohjanmaalla, mutta kaikilla kolmella on joko tehtaita tai konttoreita myös muualla Suomessa. Näillä kaikilla kolmella yrityksellä on myös vientiä ulkomaille. Atrialla on tehtaita Ruotsissa, Tanskassa ja Virossa sekä Venäjällä. Näissä tehtaissa valmistetut tuotteet menevät pääosin valmistusmaahan markkinoille. (Atria B 2015) Skaalan päävientimaat ovat Iso-Britannia, Venäjä ja Ruotsi (Skaala 2015). Msk-Groupilla on suuret markkinat Euroopassa, Etelä-Amerikassa ja Aasiassa (MSK-Group B 2015).

Tämän työn tutkimusanalyysivaiheessa käytän yrityksistä seuraavia termejä: Atria on jatkossa Yritys A, Msk-Group on jatkossa Yritys B ja Skaala on jatkossa Yritys C. Käytän yrityksistä koodinimiä analyysin selkeyttämiseksi.

2 REKRYTOINTIVIESTITÄ ORGANISAATIOVIESTINNÄN KENTÄSSÄ

Työnantajat on tapana jaotella julkisiin ja yksityisiin työnantajiin. Julkisen sektorin työnantajiin kuuluvat kunnat ja valtio. Julkisella ja yksityisellä puolella rekrytoinnissa on merkittäviä eroja. Julkisella sektorilla vapautuva tehtävä on aina laitettava yleiseen hakuun, kun taas yksityinen työnantaja voi palkata jonkun tehtävään heti ilman julkista hakuprosessia. Julkisen työnantajan on myös pakko ottaa tehtävään pätevin henkilö, joka täytyy olla esimerkiksi ilmoituksessa mahdollisesti vaadittu korkeakoulututkinto. Yksityinen työnantaja voi jättää valitsematta henkilön, joka olisi paperilla ehdottomasti parhain, ja ottaa hänen sijastaan kouluttumattoman hakijan, jonka kuitenkin uskoo selviävän työstään hyvin. (Valtiolle.fi: 2015) Tämä antaa vapauksia yksityisen työnantajan viestinnälle.

2.1 Organisaatioviestintä

Viestinnän tutkimisessa ja tulkitsemisessa on kaksi koulukuntaa. Ensimmäisen, prosessikoulukunnan, tutkimustavan mukaan viestintä on sanomien siirtoa. Prosessimallia käytettäessä tarkastellaan sitä, miten viestin lähettäjät ja vastaanottajat sisään- ja uloskoodaavat viestejä. Tässä koulukunnassa pidetään tärkeänä myös sitä, miten viestien välittäjät käyttävät viestintäkanavia ja -välineitä. Tämän näkökulman mukaan viestintä on prosessi, jossa joku henkilö vaikuttaa toisen ihmisen käyttäytymiseen tai mielialaan. Jos toivottavaa vaikutusta ei tapahdu, on viestintä epäonnistunut. (Fiske 1994: 14)

Semioottisen koulukunnan mukaan viestintä on merkitysten tuottamista ja vaihtoa. Siinä tutkimuksen perusmenetelmä on semiotiikka, jonka avulla pohditaan, kuinka sanomat ja ihmiset toimivat vuorovaikutuksessa tuottaakseen merkityksiä. Tässä koulukunnassa tutkitaan laajemmin tekstien roolia kulttuurissa. Tällöin ajatellaan, että epäonnistuneen viestinnän syitä voivat olla esimerkiksi lähettäjän ja vastaanottajan kulttuurierot, eikä niinkään itse viestintä. (Fiske 1994: 14–15)

Shamman (2012) mukaan *organisaatioviestintä* voidaan määritellä välineenä, jonka avulla kaikki sisäinen ja ulkoinen viestintä on yhdenmukaistettu, jotta se olisi mahdollisimman yhtenäistä ja tehokasta kaikkien yrityksestä riippuvien sidosryhmien kanssa. Organisaatioviestinnän tarkoituksena on yhdistää yrityksen edut sen sidosryhmien etuihin. Organisaatioviestinnän tarkoituksena on ymmärtää useiden sidosryhmien tarpeita ja integroida ne osaksi yrityksen sisäistä kulttuuria. Organisaatioviestinnän arvo on siinä, että sen avulla voidaan tavoittaa kollektiivisesti kaikki yrityksen sidosryhmät, mutta sillä voidaan myös viestiä erityisten sidosryhmien kanssa erikseen. (emt. 153–154)

Hyvä viestintästrategia voi nostaa yrityksen positiivista kuvaa. Tehokkaalla viestintästrategialla voi parantaa sidosryhmien käsityksiä yrityksen toimista. Samalla se nostaa koko yrityksen arvoa positiivisilla mielikuvilla. Positiiviset mielikuvat ovat maineviestinnässä tärkeitä. (Shamma 2012: 154)

Shamman (2012) mukaan viestintästrategian mukainen positiivisen kuvan luominen on tarpeellista, sillä yrityksillä on usein vahvuuksia ja heikkouksia eri alueilla, joita täytyy korostaa tai häivyttää. Signaaliteorian mukaan merkittävä vahvuus tai heikkous maineen alalla voi levitä muille alueille. Tällä voi olla positiivisia tai negatiivisia seurauksia koko yrityksen toiminnalle. Jos yrityksen sidosryhmällä on epätarkkaa tietoa, ne täsmentävät tiedon niiden signaalien avulla, joita yrityksestä on muuta kautta tullut. (emt. 154)

Signaaliteoriaa on käytetty markkinoinnin tutkimuksessa, josta se on alkanut levitä myös organisaatioviestintään. Työnantajamaineen näkökulmasta ajatellaan, että mahdollinen työntekijä pitää yrityksen näkyvää johtoa työympäristön signaalina. Yrityksen maineen kannalta sijoittajat käyttävät yrityksen viestintää signaaleina yrityksen maineesta. (Shamma 2012: 154)

Goodmanin (1994) mukaan organisaatioviestinnässä on kyse yrityksen tavoitteesta viestiä tehokkaasti ja kannattavasti. Yritysten viestintätoiminnot riippuvat yritysten ominaisuuksista ja suhteista sidosryhmiinsä. Organisaatioviestintä on strateginen työkalu, jonka avulla yrityksen johto hallitsee, motivoi, suostuttelee ja tiedottaa organisaatiota sekä

muita sidosryhmiä. (emt. 1) Lehtonen (2000) lisää tähän, että organisaatioviestintää tulisi ajatella investointina, joka näkyy myös tuloksessa. Organisaation näkymätön pääoma on hänen mielestään kyky rakentaa, ylläpitää ja vahvistaa vuorovaikutusta sekä organisaation sisällä että suhteessa sen toimintaympäristöön. (emt. 187–188)

Yleisesti viestintää on tarkasteltu monesta eri näkökulmasta. Viestintä voi olla sisäistä yhteistoimintaa, joka liittyy organisaation eri toimijoita yhteen. Viestintä voidaan nähdä myös itsenäisenä toimintana, jolle on määritelty oma vastuualue ja tulostavoite. Lisäksi viestintä voidaan määritellä erottamattomana osana organisaation johtamista, jolloin sen tehtävänä on aineettoman pääoman kasvattaminen ja vaaliminen. (Lehtonen 2000: 193)

Dynaamisessa organisaatioviestinnän teoriassa organisaatioviestinnällä tarkoitetaan prosesseja, joissa organisaation jäsenet yhdessä luovat, ylläpitävät ja muuttavat merkityksiä sanomien avulla. Viestintä voi sen mukaan olla integroivaa eli järjestystä tuottavaa tai dissipatiivista eli kaaosta generoivaa. Viestintä on siten merkittävässä asemassa organisaation dynamiikan ohjaamisessa ja hallinnassa. Teorian mukaan organisaatio tulee nähdä osana ympäristöään, jossa organisaatio ja ympäristö ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa toisiinsa. (Aula 2000: 44–49)

Organisaatiot ovat sosiaalisessa vuorovaikutuksessa toimintaympäristönsä kanssa jatkuvasti joko organisaation sisällä tai ulkoisten sidosryhmien kanssa. Organisaatiosta viestitään muun muassa medioissa, erilaisissa raporteissa kuten vuosikertomuksessa ja henkilökohtaisissa palavereissa. (Aula 2000: 39)

Van Riel & Fombrun (2007) listaavat organisaatioviestinnän tehtäviksi suhdetoiminnan, viestintätoiminnot sijoittajiin ja sidosryhmiin, yhtiömainonnan, ja ympäristöviestinnän sekä sisäisen viestinnän. Organisaatioviestintä on pitkäjänteistä eikä suoranaisesti tähtää myynninedistämiseen. Organisaatioviestinnällä pyritään yhdistämään asiakkaat, talousjournalistit, investointianalyttikot sekä lainvalvojat ja -säättäjät. Toisin kuin markkinoin-

tiviestinnässä, viestit eivät ole liioiteltuja, vaan ne ovat pikemminkin muodollisia. Organisaatioviestinnän motiiveja ovat usein ulkoiset paineet. Yritys joutuukin usein kertomaan enemmän, kuin mitä haluaisi pitääkseen sidosryhmät tyytyväisinä. (emt. 20)

2.2 Rekrytointiprosessi ja -viestintä

Rekrytointi on henkilöstöjohtamisen prosessi, jolla hankitaan yritykselle tarvittava henkilöstö. Rekrytointi jaetaan kahteen ryhmään, sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisestä rekrytoinnista on kysymys silloin, kun avoimeen toimeen nimitetään joku jo työsuhteessa oleva yrityksen työntekijä. Ulkoisessa rekrytoinnissa henkilö valitaan organisaation ulkopuolelta. (Kauhanen 2003: 66) Henkilöstöstrategiassa määritetään henkilöstön tarvittava määrä ja siltä vaadittavat osaamistarpeet. Rekrytointi kytkeytyy vahvasti liiketoiminnan strategiseen suunnitteluun, ja sillä tulee tukea koko yrityksen strategiaa. (Vaahtio 2005: 20)

Rekrytoinnin vaiheita voi määritellä eri tavoin. Torrington ja Hall (1995) jakavat rekrytointiprosessin kolmeen vaiheeseen. Nämä ovat työtehtävän analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen eli työpaikkailmoituksen laadinta ja julkaisu, sekä viimeinen vaihe eli työntekijän valinta. (emt 212–234) Breugh ja Starke (2000) taas jakavat rekrytointimallissaan prosessin tarkemmin viiteen osioon: rekrytoinnin tavoitteisiin, strategian kehittämiseen, toimenpiteisiin, välimuuttujiin ja tuloksiin. Rekrytointitavoitteissa määritellään muun muassa rekrytoinnin kustannukset ja nopeus, strategian kehittämisessä päätetään missä kanavissa ja miten viestitään. Rekrytoinnin toimenpiteissä tarkistetaan keskeisten kanavien toimivuus ja rekrytointiviestin täsmällisyys ja todenmukaisuus. (emt. 407–410)

Rekrytointi alkaa työpaikkailmoituksen laadinnasta ja päättyy vasta sopimuksen allekirjoittamiseen. Viestintä vaikuttaa jokaisessa vaiheessa. Työnantajamaineeseen vaikuttaa

kaikki se, mitä rekrytointiprosessin aikana tapahtuu. Hyvätapainen yritys antaa työnhakijalle palautetta joka vaiheessa. Esimerkiksi internetissä täytettyyn tai sähköpostilla lähetettyyn hakemukseen vastataan vahvistusviestillä, että hakemus on tullut perille. Molemmiin puoleinen viestintä luo työnhakijalle mielikuvan, että prosessit etenevät koko ajan aktiivisesti eteenpäin ja että hakijoista ollaan oikeasti kiinnostuneita. Viestinnässä pidetään huolta myös prosessin viimeisistä vaiheista, kuten valinnasta tiedottamisesta ja valitsematta jääneiden huomioonnotusta. Täsmällisellä viestinnän suunnittelulla vältetään huhuilta ja tieto valinnasta ilmoitetaan mahdollisimman pian kaikille. (Juholin 2008: 237–238)

Rekrytointiviestintää ovat muun muassa työpaikkailmoitukset ja internetsivujen työnantajaosiot. Rekrytointiviestintä on eräänlaista yrityksen markkinointiviestintää, jolla on merkitystä organisaatiolle ja sen sidosryhmille. (Vuokko 2003: 11) Kauppateieteellisissä tutkimuksissa käytetään termiä *organisaatioviestintämix*. Organisaatioviestintämix on laaja-alainen kokonaisuus, joka sisältää kolme osa-aluetta. Nämä ovat hallinnon viestintä, organisaatioviestintä sekä markkinointiviestintä. Organisaatioviestintämixiä apuna käyttäen voidaan viestiä organisaation mainetta ja imagoa ulkopuolisille. (van Riel & Balmer 1997: 341) Maineen edistäminen ja siten myös rekrytointiviestintä hyödyntää kaikkia viestinnän keinoja, ja siihen kuuluukin osia kaikista organisaatioviestintämixin osa-alueista. Rekrytointiviestintää ei voi suoranaisesti erottaa mistään isosta kokonaisuudesta, vaan se huomioidaan kaikissa viestinnän vaiheissa.

Markkinointiviestinnän on tarkoitus tukea myynnin tavoitteita, mutta myös maineen ja brändin parantamista. Siksi rekrytointiviestintä on myös osa markkinointiviestintää. (van Riel & Fombrun 2007: 17) Niin markkinointi- kuin rekrytointiviestinnälläkin pyritään vaikuttamaan vastaanottajan mielipiteisiin, tunteisiin, toimintaan ja käyttäytymiseen sekä parantamaan tietoa yrityksestä ja lisäämään tunnettuutta. (Vuokko 2003: 36–37)

3 ORGANISAATIO JA MAINE

Mainetta on tutkittu paljon ja monella eri tieteen alalla. Mainetutkimuksen painopiste keskittyi 1950–1970-luvuilla enimmäkseen imagoon markkinoinnin tai psykologian näkökulmasta. Tuolloin maineen käsite oli myöhempää käsitystä huomattavasti suppeampi, ja kehityksessä keskityttiin enimmäkseen yrityksen nimeen ja visuaaliseen ilmeeseen. Maineen painopiste siirtyi organisaatioiden sisälle 1980-luvulla. Tuolloin korostettiin yrityksen identiteettiä, kulttuuria ja persoonallisuutta. Tämän suuntauksen myötä maine ja markkinointi muodostuivat suuremmaksi kokonaisuudeksi, jonka ajateltiin olevan yrityksen menestyksen takana. Sittemmin mainetta on käsitelty eniten johtamistutkimuksen aloilla, mutta vielä 2010-luvulla on erimielisyyksiä muun muassa siinä, mitä maine on, ja miten sitä pitäisi hallita. (Aula & Mantere 2005: 32) Maineella on oma merkityksensä myös strategiatutkimuksessa, organisaatiotutkimuksessa, sosiologiassa ja laskentatieteissä. (Aula & Mantere 2005: 55)

Maine on tärkein aineeton etu, joka auttaa yritystä selviytymään läpi sen koko eliniän. Sen avulla on mahdollisuus luoda mahdollisimman pitkiä asiakassuhteita. Kriisien kohdatessa hyvä maine voi pelastaa yrityksen tulevaisuuden. Yksikin kolaus maineeseen voi kuitenkin tuhota yrityksen. Maineen merkitys yrityksille kasvaa jatkuvasti: yleinen tietoisuus yritysten toiminnasta sekä läpinäkyvyydestä ja tiedon vaatiminen yrityksiltä lisääntyvät, yhä laajemmilla sidosryhmillä on korkeammat odotukset, ja word-of-mouth viestintä lisääntyy varsinkin internetissä koko ajan ja myös mielipidevaikuttajilla on nykyään suuri rooli. (Shamma 2012 151–152)

Maine on yritykselle voimavara, jota pyritään hallitsemaan strategisena resurssina. Yrityksen kaikki sidosryhmätoiminta tähtää siihen, että yritys on hyvä ja että se nähdään hyvänä. Hyvä yritys elää maineestaan. (Aula & Mantere 2005: 25–26) Jokaisella henkilöllä, yrityksellä ja organisaatiolla on maine, vaikka sitä saatettaisiin itse pitää merkityksettömänä. Tärkeimpinä kysymyksinä tulisi miettiä sitä, millainen maine on, ja mitä sille voi tehdä. (Emt: 36)

Maine on organisaatioille tärkeä liiketoiminnallinen osa-alue. Maineen avulla organisaatio pystyy esimerkiksi kasvattamaan markkinaosuuttaan, alentamaan markkinointikustannuksia, alentamaan jakelukustannuksia, lisäämään henkilöstön sitoutumista ja tuottavuutta, houkuttelemaan ja pitämään lahjakkuuksia sekä houkuttelemaan sijoittajia ja rahoittajia. (Aula & Heinonen 2002: 62)

3.1 Imago ja brändi vaikuttavat mielikuviin

Maineesta puhuttaessa saatetaan käyttää eri teoksissa ja käyttöyhteyksissä useita eri termejä kuten *brändin lisäarvo*, *asiakasuskollisuus* tai *imago*. Määritelmä- ja käsite-erimielisyyksiä on myös eri tieteenalojen kuten viestintätieteiden ja kauppatieteiden kesken. Varsinkin markkinoinnin alalla ajatellaan, että *maine*, *imago* ja *brändi* ovat kaikki todella lähellä toisiaan. Toisaalta taas viestintätieteellisen näkemyksen mukaan maine on erotettava imagosta ja brändeistä. Mainetta on tutkittu ja määritelty myös esimerkiksi psykologisesta ja sosiologisesta näkökulmasta, mikä kertoo maine-termin moninaisuudesta. (Aula & Heinonen 2002: 33–35) Maine ja imago ovat jo lähtökohtaisesti eri asioita. Niitä rakennetaan eri tavalla, ja niihin vaikutetaan eri keinoin, jotka näkyvät taulukossa. (Aula & Heinonen 2002: 50)

Taulukko 1. Brandin ja imagon ero

Apukysymykset imagon ja brändin erottamiseen:	Imago	Brändi
Pääasia, jota viestitään?	Ulkoasu, visuaalinen ilme	Tuotelinjan arvot
Mitä osaa yrityksessä koskee?	Koko yritys	Eri tuotemerkit
Mikä tarkoitus?	Identifioi yrityksen	Kaupallistaa ja arvottaa tuotemerkin

Kotlerin ja Kellerin (2009) mukaan *imago* on tapa, jolla yritys pyrkii identifioimaan itsensä markkinoilla. Imago näkyy kaikissa yrityksen viestintäkanavissa, mainoksissa, vuosikertomuksissa, esitteissä ja pakkauksissa. Siihen vaikuttavat yrityksen käyttämät symbolit, värit, sloganit ja tapahtumat sekä työntekijöiden käyttäytyminen. (Emt. 288–289) Imagolla pyritään luomaan voimakkaita ja houkuttelevia mielikuvia (emt. 318). Kotlerin ja Kellerin mielestä *imago on* suurelta osin yrityksen visuaalista ilmettä, ja sen luomia tunnelmia yrityksen identiteetistä. Nämä näkyvät painotuotteiden ohella myös yrityksen tiloissa. (Emt. 409) Imagon avulla pystytään esimerkiksi hinnoittelemaan sama tuote eri käyttäjäryhmille eri tavalla (emt. 441). Tämä on yleistä esimerkiksi kosmetiikkateollisuudessa, jossa sama meikkivoide lanseerataan ensin kalliimman tuotemerkin alla luksustuotteena, ja hetken päästä lähes täysin sama tuote tulee myyntiin halvemmalla markettibrändillä.

Yrityksellä voi olla monia eri brändejä. Brändi on määritelty visuaalisena, verbaalisena ja yrityksen käyttäytymisen ilmeenä, jotka luovat organisaatiolle sen yksilöllisyyden. Brändäyksen tarkoituksena on helpottaa asiakkaita ymmärtämään yritystä syvällisemmin, saada luottamusta ja rohkaista kuluttajia hyväksymään ja luottamaan yrityksen lupauksiin sen tuotteista. Yksi brändäyksen muoto yrityksen persoonallistaminen (Shamma 2012: 154).

Kotler ja Keller (2009) erittelevät brändiin kuuluvaksi kaikki tuotemerkkiin liittyvät ajatukset, käsitykset, kuvat, kokemukset ja uskomukset sekä asenteet. Nämä ovat monimutkaisia assosiaatioita, joita sidosryhmillä on kaikista tuotteista ja palveluista. Brändien tehtävänä on tarjoilla erilaisia arvohoukuttimia, joihin sidosryhmät tarttuvat. Brändi viestii eteenpäin yrityksen arvoja, ja sidosryhmät yrittävät löytää omiin arvoihinsa sopivia brändejä. (Emt. 205–206)

3.2 Maineen monta puolta

Organisaation maine todentuu sen sidosryhmissä. *Maine* on yhteisön luottamusta ja uskoa organisaation moraaliseen vilpittömyyteen. Mainetta on myös kunnioitus, joka saavutetaan elämällä menestyksellisesti ja pröystäilemättä. Näiden summana maine on ennen kaikkea sidosryhmien näkemys organisaatiosta. 2010-luvun trendinä on luoda organisaatioille loistava yritystarina, jolla kerrotaan mahtavaa tarinaa ja kaupataan mielikuvia. Tällöin voi unohtua, että maine perustuu totuuteen, joka pohjautuu liiketoimintastrategiaan, ja että maine ansaitaan teoilla. Vaikka maine on mielikuva, se syntyy ja rakentuu organisaation todellisesta toiminnasta. (Aula & Heinonen 2002: 25–26) Maineen voidaan ajatella olevan myös sosiaalisen pääoman komponentti, joka kattaa uskottavuuden, luotettavuuden, vastuullisuuden ja tilivelvollisuuden. Mainepääomaa tarvitaan globaalista kilpailusta selviytymiseen. (Lehtonen 2000: 192)

Fombrunin (1996) mukaan maine on organisaation tähänastisen toiminnan ja tulevaisuudensuunnitelmien esitys, joka kuvaa organisaation yleistä vetovoimaa sen kaikkien sidosryhmien silmissä verrattuna sen kilpailijoihin. Maine siis tekee yrityksestä vetovoimaisen. Vetovoimaisuuden tarkoituksena on saada organisaatiolle sijoittajia ja hyviä työntekijöitä sekä sen tuotteille ja palveluille ostajia. Se myös edistää yrityksen tulevista alansa asiantuntijaksi ja sellaiseksi jota kuunnellaan. Vetovoimaisuuden avulla yrityksestä pyritään luomaan sen sidosryhmien ensimmäinen valinta. Näiden lisäksi maineen avulla organisaatiosta tulee luotettava. Fombrun on sitä mieltä, että mitä parempi organisaation maine on, sitä parempi on sen tulos. (Emt. 10–12)

Maine on siis jotain, joka elää koko ajan yhteisöissä. Yritykset voivat antaa itsestään tietynlaista kuvaa julkisuuteen, mutta vastaanottajat kuitenkin tulkitsevat sen omista lähtökohdistaan. Mainetta tuotetaan koko ajan, ja se uusiutuu jatkuvasti.

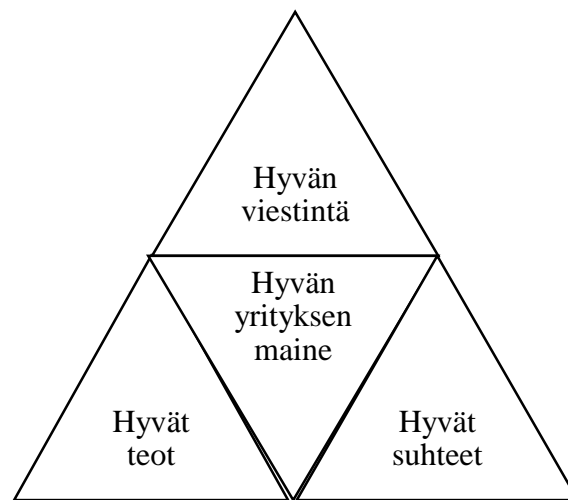
3.3 Maineen syntyminen ja rakentuminen

Viestinnän näkökulmasta on tärkeää tietää, miten maine syntyy ja rakentuu, jotta siihen voidaan vaikuttaa. Jos maine nähdään suppeasti yrityskuvan visuaalisena puolena, siihen voidaan vaikuttaa vain visuaalisin keinoin kuten logoilla ja mainoksilla. Maine kuitenkin syntyy sidosryhmien jäsenten mielissä. Se on yhtäältä sidosryhmien muodostama käsitys jostain organisaatiosta. Toisaalta maine on toimintaa ja vaikuttamista. (Aula & Heinonen 2002: 37)

Organisaatioviestinnällä voidaan parantaa ja tukea yrityksen mainetta. Organisaatioviestinnällä voidaan antaa signaaleja haluttuun suuntaan, jos huomataan, että sidosryhmillä on epävarmaa, puutteellista tai väärää tietoa. Viestimällä läpinäkyvästi yritykset antavat luotettavamman kuvan sidosryhmille, ja tätä kautta niiden on mahdollista parantaa mainettaan. Viestinnällä voidaan kehittää, ylläpitää ja edistää yrityksen mainetta. Tästä on paljon laadullisia tutkimuksia. (Shamma 2012: 154)

Maine rakentuu yrityksen kertomuksista ja niiden arvottavista maininnoista. Jotta yritys ja sen maine pysyvät uskottavana, tulee kertomusten olla totuudenmukaisia ja sellaista viestintää, joka perustuu totuuteen ja todelliseen toimintaan. Tulevaisuuden tarinoiden täytyy myös muuttua todeksi. Mainetta ja tarinoita kertovat sekä yrityksen virallinen viestintäosasto että työntekijät. Maineen rakentumiseen osallistuvat kaikki yrityksen sidosryhmät asiakkaista tavarantoimittajiin. Maine syntyy kuitenkin vasta sidosryhmien sisällä. Maineen rakentamisella ja viestinnällä pyritään vain vaikuttamaan vastaanottajan tietoon ja mielikuviin, josta sitten ihmiset itse tulkitsevat yrityksen maineen. (Aula & Heinonen 2002: 32)

Hyvän yrityksen lähtökohta ovat hyvät teot. Koska maine rakentuu yleisössä, hyvistä teoista viestitään oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Yritykset myös kommunikoivat yleisöjensä kesken, jotta niiden välillä olisi hyvät vuorovaikutussuhteet. Näistä kolmesta osatekijästä syntyy maineen ”hyvän kolmio”, joka on esitelty kuviossa 2. (Aula & Mantere 2005: 26–27)



Kuvio 2. Maine syntyy kolmesta osatekijästä (Aula & Mantere 2005: 26)

Asiakkaiden, sijoittajien ja muiden yhteistyösapuolten usko organisaation menestymiseen on mainepääomaa ja toimiva vuorovaikutus kaikkien merkityksellisten osapuolten kesken on organisaation viestintöpääomaa. (Lehtonen 2000: 188)

Maine on myös enemmän tai vähemmän paikkasidonnaista. Kansainvälisten yritysten on ymmärrettävä monikulttuurisia maailmankuvia sekä ajattelu- ja toimintatapoja, muuten maineenhallinta ja viestintä ovat mahdottomia. Eri asiat merkitsevät eri asioita kulttuurista toiseen. Organisaatioiden viestinnän tavat ovat kulttuurisesti tuotettuja. Kulttuurieroja voi näkyä myös saman maan sisällä esimerkiksi erilaisina valta- ja vastakulttuureina sekä ylä- ja alakulttuureina. (Aula & Heinonen 2002: 38–42)

Vaikka globalisaatio lisääntyy, suurin osa organisaatioiden ja yritysten toiminnasta on paikallista. Sitä määrittävät eniten paikallinen kulttuuri ja taloudellinen ympäristö. Maine on myös aikasidonnaista. Suomalaisten asennemuutos ja arvojen muuttuminen näkyvät hitaasti ja eri puolilla Suomea eriaikaisesti. Kansalliset arvot ottavat mittaa globaaleista arvoista ja kulttuureista. (Aula & Heinonen 2002: 43–45) 2010-luvun aikaa määrittävät vahvasti eettisyys ja vastuullisuus, joten hyvämaineisten yritysten on tärkeää osallistua yhteiskuntavastuuseen.

Uusien kasvuyritysten ja iäkkäiden organisaatioiden maineen rakentuminen on erilaista. Jo kauan olemassa olleiden organisaatioiden on helppo rakentaa mainettaan historian perinteistä ja perustella niiden kautta omaa olemassaoloaan. Uudet organisaatiot eivät voi perustella paremmuuttaan aiemmilla teoillaan vaan kertomalla, mitä ne ovat huomenna. Maineen kannalta suuri ero on siinä, kerrotaanko tarinoita todellisuuteen pohjautuen vai imagolähtöisesti. (Aula & Heinonen 2002: 51–52)

Fombrun (1996) listaa kuusi tapaa, joiden avulla hyvää mainetta rakennetaan. Ensimmäinen niistä on markkinointikampanjoiden suunnittelu siten, että ne mainostavat yritystä kokonaisuutena arvoineen ja toimintatapoineen, eivät pelkkää tuotetta tai brändiä. Seuraava maineen rakentumiseen vaikuttava asia on tuotteen ja palvelun laadukkuus. Kunnianhimoinen laatutae houkuttelee kuluttajia ostamaan yrityksen tuotteita uudelleen. Kaiken palvelun tulisi olla sellaista, että asiakas on aina tyytyväinen. Kolmantena tulee työntekijöiden ohjaaminen, jotta he levittävät hyvän maineen sivuvaikutuksia. Näitä voivat olla esimerkiksi omat hyvät kokemukset yrityksestä. Neljäntenä maineen rakentamisen keinona Fombrun nimeää ympäristöstä huolehtimisen. Vaikka ympäristöstä huolehtiminen kuuluukin nykyään jo yhteiskuntavastuuseen, niin sovittamalla sen markkinointiin, se vaikuttaa mahdollisesti myös myyntilukuihin. Viides asia, jolla voi helpottaa maineen rakentumista on säilyttää hyvät välit pr-toimistojen kanssa. Fombrunin mukaan virallinen viestintä tulisi hoitaa niiden kautta. Hyvämaineisen yrityksen tulisi Fombrunin mukaan tehdä myös hyväntekeväisyyttä ja täten osoittaa yhteisöllisyyttä ja yrityskansalaisuutta. Näillä keinoilla yritys voi pitkällä aikavälillä saavuttaa hyvän maineen ja menestystä. (Emt. 6–7)

Fombrunin ja Shanleyn (1990) mukaan maine muodostuu kaksimerkityksistä signaaleista, jotka tulevat joko organisaatiolta itseltään, medialta ja muista mahdollisista lähteistä. Kaksimerkityksisiä signaaleja muodostuu, kun eri sidosryhmät seuraavat yrityksen toimintaa eri lähtökohdista. (Emt. 234–235)

Fombrun & Shanley (1990) kokosivat 14 hypoteesia, joiden mukaan maine rakentuu. Hypoteesit perustuvat ajatukseen, että maine rakentuu sidosryhmien tarkkailemista organisaation markkina-, tilinpäätös-, instituutio ja strategiasignaaleista, jotka tulevat organisaatiolta itseltään tai median välittämänä (emt. 233, 237).

- Hypoteesi 1: Mitä parempi yrityksen nykyinen taloudellinen suorituskyky on, sitä parempi on yrityksen maine.
- Hypoteesi 2: Mitä suurempi suorituskykyyn pohjautuva markkinariski, sitä huonompi maine.
- Hypoteesi 3: Mitä suurempi yrityksen osinkotuotto, sitä huonompi maine.
- Hypoteesi 4: Mitä suurempi yrityksen aiempi kannattavuus, sitä parempi maine.
- Hypoteesi 5: Mitä suurempi yrityksen aiempi taloudellinen riski on suhteessa yrityksen suorituskykyyn, sitä huonompi maine.
- Hypoteesi 6: Mitä enemmän yhteisöt omistavat yrityksen osakkeita, sitä parempi maine.
- Hypoteesi 7: Mitä enemmän yritys vaikuttaa sosiaaliseen hyvinvointiin, sitä parempi maine.
- Hypoteesi 8: Mitä suurempi yrityksen tämänhetkinen medianäkyvyys on, sitä parempi maine.
- Hypoteesi 9: Mitä suurempi yrityksen tämänhetkinen positiivinen mediajulkisuus, sitä parempi maine.
- Hypoteesi 10: Positiivisella julkisuudella ja näkyvyydellä on myönteinen, interaktiivinen vaikutus maineeseen.
- Hypoteesi 11: Mitä isompi yritys on, sitä parempi maine.
- Hypoteesi 12: Mitä useammin yritys mainostaa, sitä parempi maine.
- Hypoteesi 13: Mitä enemmän yrityksellä on monialaisuutta, sitä huonompi maine.
- Hypoteesi 14: Liiketoiminnoiltaan monipuolisilla yrityksillä mainetta määrääviä tekijöitä on enemmän kuin liiketoiminnoiltaan keskittyneillä yrityksillä.

Fombrunin ja Shanleyn (1990) hypoteeseissa on pohdittu mainetta monesta näkökulmasta. Fombrun ja Shanley ovat ottaneet huomioon yrityksen talouden, markkinariskit, menneisyyden, median, julkisuuden ja liiketoimintalan. Mainetta tulee aina tutkia eri näkökulmista, mutta silti on aina tilanteita, joissa hypoteesit eivät päde. (Emt. 237)

Maine on toimintaa, toimintaan kohdistuvia odotuksia ja niiden täyttymistä. Maineen hallinnan tärkein asia on sidosryhmäsuhteiden hoitaminen kaikkiin yksilöihin ja ryhmiin, joilla voi olla vaikutusta organisaation päämäärien saavuttamiseen tai joihin organisaa-

tion tavoitteiden toteuttaminen voi vaikuttaa. Näitä ovat muun muassa työntekijät, asiakkaat, sijoittajat, alihankkijat, analytiikot, lainsäätäjät ja media. Hyvää mainetta määritellään usein vetovoimaisuuden kautta. Mitä parempi maine, sitä vetovoimaisempi yritys on, ja mitä vetovoimaisempi yritys, sitä paremmat mahdollisuudet ovat myös taloudelliseen menestykseen. (Aula & Mantere 2005: 33–35)

Shamma (2012) muistuttaa Organisaation maineeseen vaikuttavat monet sisäiset mutta myös ulkoiset asiat. Johtajien henkilökohtainen maine, teollisuuden alan yleinen maine, kilpailijoiden maine ja maan maine sekä muut ympäristötekijät voivat olla tällaisia ulkoisia tekijöitä, joihin yritys ei pysty itse vaikuttamaan, joten ne on tärkeää ottaa huomioon mainetta mitatessa. Yrityksen mainetta voi huonontaa esimerkiksi kilpailijan huono maine. Myös toimialan sisäinen historia ja muutokset alalla vaikuttavat yrityksiin. Nämä muutokset voivat näkyä sen alan yritysten maineessa epätasaisesti. Maineeseen vaikuttavat myös ympäristötekijät kuten politiikka, talous, sosiokulttuuriset asiat, teknologia ja kilpailulliset seikat. (emt. 157–158)

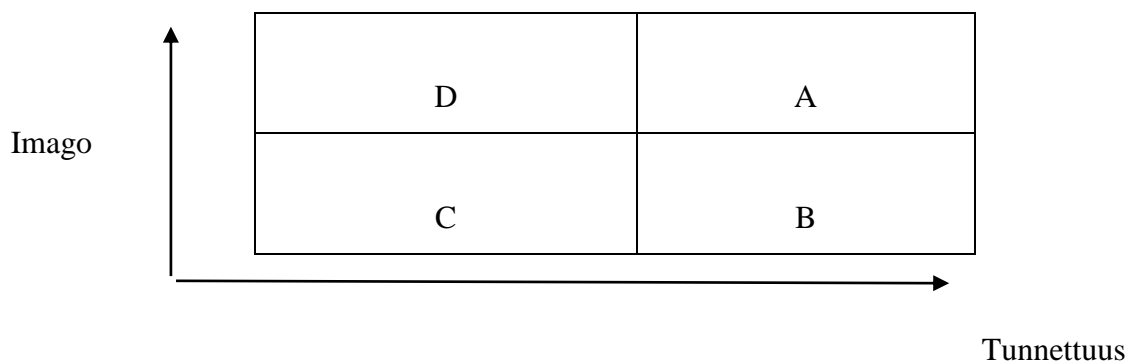
3.4 Maineen viestiminen

Vaikka organisaatiolla ei olisi minkäänlaista viestintäsuunnitelmaa tai se ei toimisi sellaisen mukaan, yritys viestii silti koko ajan kaikilla sanomisillaan, tekemisillään ja olemisellaan. Jokaisen organisaation tulee kuitenkin olla tietoinen, millaisia viestejä se lähettää, mitä vaikutuksia niillä on sekä siitä millainen kuva organisaatiosta muodostuu esimerkiksi mediajulkisuuden myötä tai sen internet-sivujen perusteella. (Vuokko 2003: 11) Van Rielin ja Fombrunin (2007) mukaan kuitenkin yritys, joka haluaa kilpailla yhtenäisellä brändillä ja hyvällä maineella, joutuu pakostakin kehittämään yhtenäisen viestintäsuunnitelman ja -käytännön. Maineen kannalta viestinnän roolina on parantaa organisaation pääomaa vakiinnuttamalla se kohdeyleisön muistiin, linkittämällä vahvoja miellyttäviä ja uniikkeja assosiaatioita organisaatioon ja luomalla sidosryhmien tarpeiden pohjalta vakuuttava viesti. (emt. 8)

Van Riel ja Balmer (1997) korostavat, että organisaation maineen ja identiteetin rakentamisessa tärkeä tekijä on erottuvuus, joka pitää tuoda myös viestinnässä esille. Erottavia piirteitä ovat esimerkiksi organisaation arvot ja sen omat persoonalliset tavat toimia. Muun muassa organisaation arvojen tulisi vaikuttaa koko ajan keskeisesti viestintäprosessin taustalla. (Emt. 344)

Erottuvuuden työkaluna käytetään profilointia. Viestintä on suunniteltua, jotta yritysprofiili olisi pitkäjänteinen ja sitä kautta uskottava. Profilointi on tärkeää erottaa markkinoinnista, ja se eroaa siitä siten, että se ei ole kampanjanomaista vaan jatkuvaa. Sen tavoitteena ei ole myynnin välitön lisääminen tai tapahtumista tiedottaminen vaan mielikuviin vaikuttaminen pitkällä tähtäimellä. Profiloinnista johdetaan viestinnän perussanomat, jotka ovat sisällöltään laaja-alaisempia kuin markkinointiviestit. Ne viestivät muun muassa työyhteisön olemuksesta, tavoitteista ja kulttuurista (Åberg 1989: 70–73).

Yrityksen maineeseen, sen merkityksellisyyteen ja vaikutukseen vaikuttaa merkittävästi myös yrityksen tunnettuus, johon viestinnällä voidaan vaikuttaa. Tästä Rope ja Mether ovat kehittäneet alkuperäisen imagon ja tunnettuuden nelikenttämallin (kuvio 3), josta sittemmin on kehitetty useita eri versioita. Kuvion vaaka-akselilla on yrityksen tunnettuuden aste, ja pystyakseli kuvaa imagon kohoamista. Eri ruudut kuvaavat eri tilanteita. (Rope & Mether 1987: 140–141)



Kuvio 3. Imagon ja tunnettuuden asemointiruudukko (Rope & Mether 1987: 140)

Yritys on mielikuvajohtaja, kun se on tilanteessa A. Silloin se tunnetaan laajalti, ja useimilla on siitä positiivinen mielikuva. B-tilanteessa yritys on huonomaineinen. Tällöin yritys kyllä tunnetaan, mutta se on joko kasvoton tai sillä erittäin huonoja asioita mielikuvassaan. C-Tilanteessa yritys on tuntematon. Tällöin ei imagon hyvyydellä tai huonoudella ole juuri merkitystä, sillä kukaan ei tunne yritystä. D-Tilanteessa yritys on potentiaalinen mielikuvajohtaja. Sillä on hyvä mielikuva yrityksen tuntevien keskuudessa, mutta heitä ei ole riittävästi. Jos tunnettuutta saadaan lisättyä mielikuvan pysyessä yhtä hyvänä, voi yritys päästä tilanteeseen A. (Rope & Methner 1987: 141)

3.5 Työnantajamaine

Fombrunin (1996) mukaan organisaation maine vaikuttaa siihen, minkä yrityksen tuotteita asiakkaat ostavat ja millä hinnalla, mihin yritykseen sijoittajat investoivat, ja mihin yritykseen työntekijät haluavat pestautua töihin. Maineen avulla yrityksen on mahdollista saada arvostusta. Siinä missä yritykset etsivät parasta mahdollista työntekijää, myös työntekijät etsivät parasta mahdollista työnantajaa. Tässä kohtaa ei ole väliä, onko yritys saanut huonon maineensa esimerkiksi tuotteiden huonon laadun takia, vai kohtelemalla työntekijöitään huonosti. Kukaan ei halua töihin epäilyttävään yritykseen. Ääripään poikkeuksena voi mahdollisesti pitää yritystä, jonka strategiana on olla ”huonomaineinen”. (Emt. 4–5)

Fombrunin (1996) mukaan työnantajamaine lähtee siitä, miten yritys kohtelee sen nykyisiä työntekijöitä. Kohtelemalla työntekijöitä hyvin, he ovat sekä motivoituneempia että tehokkaampia työssään, mutta he myös kertovat hyvästä työnantajastaan positiivisemmin. Työntekijän ja -antajan suhteen perusta on luottamus. Hyvämaineiset työnantajat näkevät systemaattisesti vaivaa osoittaakseen luottamuksensa työntekijöitään kohtaan. Luottamuksen osoittamisen keinoja ovat esimerkiksi laajempi tiedottaminen, työntekijöi-

den mielipiteiden kuunteleminen, kannustaminen ja työn arvostaminen. Toinen työnantajamainetta parantava keino on työntekijöiden osallistaminen. Työntekijät haluavat vaikuttaa omaan työhönsä ja osastonsa asioihin. Kolmas keino parantaa työnantajamainetta sisältä päin, on tehdä työntekijät ylpeiksi. Työntekijät, jotka ovat ylpeitä omasta työstään, eduistaan, yrityksen tuotteesta ja palvelusta sekä itse yrityksestä, viestivät siitä myös ulospäin. (Emt. 113–116)

Työnantajamaine on laaja käsite, joka sisältää kaikki näkökulmat organisaatiomarkkinoinnista: yrityskuvan, yrityksen identiteetin, yrityksen brändäyksen, yrityksen personaisoinnin, yritykseen liittyvät mielikuvat ja yritysviestinnän. Nämä kaikki yhdessä integroituvat työnantajamaineeksi. Työnantajamaine on aikasidonnainen. Siihen vaikuttaa yrityksen menneisyys ja se, mitä se lupaa tulevaisuudeltaan, mutta silti se on aina tietynlainen juuri sillä hetkellä. Se myös muuttuu nopeasti. (Shamma 2012: 155)

Työnantajamaine voidaan nähdä tietoisuuden tilana, mittayksikkönä ja voimavarana. Maine voidaan jakaa myös viiteen lähestymistapaan: 1. sidosryhmien käsitys organisaatiosta, sisäiset ja ulkoiset näkökohdat mukaan lukien. 2. yhteenkoottu kollektiivinen määritelmä yrityksestä, joka perustuu kaikkien sidosryhmien käsityksiin organisaatiosta. 3. Vertailevan määritelmän mukaan työnantajamaine on tila, jossa yritystä vertaillaan sen markkinoilla oleviin kilpailijoihin. 4. Aikamääritelmä, jonka mukaan työnantajamaine on tietynlainen tietyssä hetkessä, ja voi muuttua milloin tahansa. (Shamma 2012: 156)

3.6 Maineen mittaaminen

Maineen selvittämiseksi voidaan ottaa eri näkökulmia. Mahdolliset näkökulmat perustuvat eri näkemyksille siitä, mitä maine ylipäättään on, ja mistä se muodostuu. Mainetta voidaan tutkia välillisesti, esimerkiksi erilaisten yritykseen liitettävien ulottuvuuksien avulla, tai sitä voidaan tutkia sidosryhmissä, niiden suhteiden, emootioiden tai tulkintojen

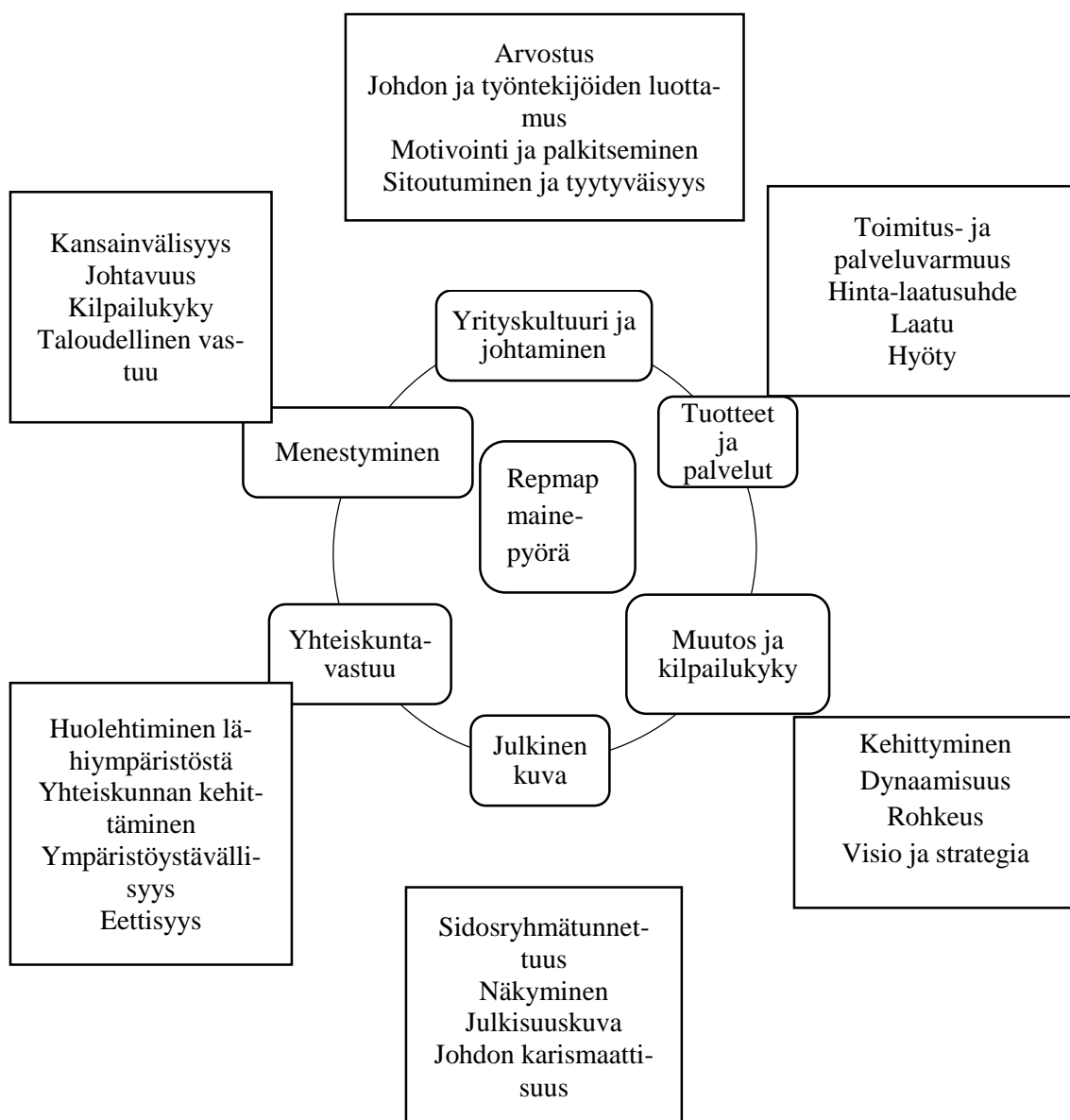
näkökulmasta. Maineen tutkimuksessa käytetään usein menetelmiä, jotka perustuvat yrityksen eri ulottuvuuksien tutkimiseen. Tieteellisen kontekstin ulkopuolella mainetta tutkitaan usein kansainvälisten talouden sanoma- ja aikakauslehtien toimesta, joista suurimpana vaikuttajana on Fortune. Fortune tekee erilaisia yritysmaineeseen liittyviä listauksia, joita arvostetaan suuresti. Monet mainemittarit perustuvat Fortunen menetelmille. (Aula & Mantere 2005: 36–39)

Sidosryhmäsuhteita korostavassa näkökulmassa painotetaan maineen kehittymistä sidosryhmäverkostossa. Tällöin arvioidaan organisaation ja sen sidosryhmien välisiä vuorovaikutussuhteita menneisyydessä, nykyisyydessä ja tulevaisuudessa. Sidosryhmäsuhteissa näkökulmassa pyritään selvittämään, ovatko organisaation sidosryhmäsuhteet aidosti vahvoja ja menestyksellisiä. Näkökulmalla arvioidaan myös sitä, mikä on maineen suhde yrityksen hallintotapaan ja vastuulliseen liiketoimintaan, sekä sitä miten yritys voi mitata ja osoittaa vastuullisen liiketoiminnan merkityksen sidosryhmilleen. Sidosryhmäemootioita arvioitaessa pyritään ottamaan huomioon sidosryhmien tunnepohjaiset siteet tutkimalla yrityksen persoonallisuutta. (Aula & Mantere 2005: 37)

Suomen kulttuurisiin oloihin on kehitetty oma maineen arviointimenetelmä, Repmap-metodi. Metodissa on sovellettu kansainvälisesti paljon käytettyä Harris Interactiven (RQ) Reputation quotient -mainemittaria. Maineen eri ulottuvuuksia ja sen luonnehtivia attribuutteja RQ:ssa mitataan kaikkiaan 20 tekijällä, jotka ryhmittyvät kuuden ulottuvuuden alle. Tämä menetelmä on sidosryhmäkäsityksiin keskittyvä. (Aula & Mantere 2005: 40)

Sidosryhmäkäsityksiin keskittyvissä maineen arviointimenetelmissä ulottuvuudet ovat perusteltuja ja uskottavia, mutta niissä on vaarana, että maineeseen vaikuttavat kulttuuriset tekijät jäävät huomaamatta. RepMap menetelmää käytettäessä maineen ajatellaan olevan monimuotoinen ilmiö, jonka kaikkia ulottuvuuksia tulee mitata useilla eri kriteereillä. Ulottuvuuksiin on lisätty myös ne tekijät, jotka ovat varsinkin suomalaisessa bisnesympäristössä merkitseviä. (Aula & Mantere 2005: 40)

Metodin mukaan Suomessa toimivien yritysten maine rakentuu kuudesta ulottuvuudesta, jotka ovat esiteltynä osa-alueineen kuviossa 5. Kuusi ulottuvuutta ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, menestyminen, yhteiskuntavastuu, julkinen kuva sekä muutos- ja kehityskyky. Nämä kaikki kuusi ulottuvuutta taas jaetaan neljään osatekijään, jotka täsmentävät kokonaiskuvaa. Yrityskulttuuria ja johtamista täsmentää arvostus, johdon ja työntekijöiden luottamus, motivointi ja palkitseminen sekä sitoutuminen ja tyytyväisyys. Tuotteet ja palvelut ulottuvuutta tutkitaan toimitus- ja palveluvarmuuden, hintalaatu-suhteen ja laadun sekä hyödyn näkökulmista. Menestymisen osatekijöitä ovat kansainvälisyys, johtavuus, ja kilpailukyky sekä taloudellinen kasvu. Yhteiskuntavastuun alle kuuluu huolehtiminen lähiympäristöstä, yhteiskunnan kehittäminen ja ympäristöystävällisyys sekä eettisyys. Julkiseen kuvaan kuuluu sidosryhmätunnettuus, näkyminen ja julkisuuskuva sekä johdon karismaattisuus. Muutos- ja kehityskykyä tutkitaan kehittymisen, dynaamisuuden, vision ja strategian sekä rohkeuden näkökulmasta. Nämä ovat niitä kriteereitä, joiden kautta suomalaiset sidosryhmät arvioivat yrityksiä, ja samalla ne ovat arvostetun, hyvämaineisen yrityksen ominaisuuksia. Näiden kuuden tekijän ja yhteensä 24 osatekijän perusteella maineen eri osa-alueita tutkitaan monesta eri lähtökohdasta täsmennetyillä kysymyksillä. (Aula & Mantere 2005: 41)



Kuvio 4. Repmap-mainepyöry (Aula & Mantere 2005: 42–43)

Toimitus- ja palveluvarmuus on ensimmäinen ulottuvuus tuotteet ja palvelut -luokasta. Varmuus on erittäin tärkeä tekijä yrityksen ja asiakkaan luottamussuhteessa. Jälleenmyyjän täytyy voida luottaa, että se saa valmistajalta sovitut tuotteet myytäväksi sovittuna

ajankohtana. Myös asiakkaan tulee olla varma, että se saa haluamansa palvelun. Toimintus- ja palveluvarmuus ovat tärkeitä ulottuvuuksia laadun kokonaiskuvan kannalta. (Kotler & Keller 2009: 393)

Hinta-laatusuhde on tärkeä tekijä kuluttajalle. Laadusta ollaan valmiita maksamaan, varsinkin jos brändillä on hyvä maine. Hinnoittelu on kuitenkin yksi kilpailutekijä, ja yritys pyrkii useimmiten asettamaan tuotteelle mahdollisimman korkean hinnan, josta ollaan kuitenkin vielä valmiita maksamaan. Markkinoilla on aina kysyntää myös sellaisille tuotteille, jotka eivät ole välttämättä niin laadukkaita, mutta joiden hinta on alhaisempi. Tällöin nimenomaan hinnan ja laadun suhde on merkitsevä, jotta hinta olisi sekä yrityksen että kuluttajan mielestä oikea. (Kotler & Keller 2009: 430–433)

Laatu on subjektiivinen asia. Useimmilla kuluttajilla on eri vaateet laadukkaalle tuotteelle ja palvelulle. Laatua voidaan kuitenkin mitata myös objektiivisesti hyödykkeiden tai toiminnan ominaisuuksien perusteella. Laatuun liittyy myös kuluttajien ennako-oletukset tuotteesta ja valmistajasta, kuluttaja voi odottaa eri asioita eri merkkisiltä tuotteilta, mutta tärkeintä olisi, että tuote vastaisi aina odotuksiin. (Kotler & Keller 2009: 169–170)

Ostaessaan yritykseltä jonkin tuotteen tai palvelun, kuluttaja toivoo *hyötyvänsä* siitä jontenkin. Toivotut hyödyt vaihtelevat kuluttajien kesken. Erilaisia hyötyjä ovat muun muassa nautiskelu, imagon kohotus, ilo, perinteiden vaaliminen, tyydytys ja suojelu. Kuluttajilla on tässäkin asiassa omat toivomukset siitä, millaista hyötyä he kuvittelevat saavansa, joten on tärkeää, että asiakkaat voivat kokea tarpeidensa tulleen tyydytetyksi. Joskus hyödyt ja tarpeet voivat olla piileviä, eivätkä kuluttajat osaa aina itsekään sanoa, miksi haluavat jotain tai mikä oli ostoksen perimmäinen syy. Tämän vuoksi yritysten on tärkeää löytää myös kuluttajien piilevät tarpeet. (Kotler & Keller 2009: 263–264)

Kansainvälisyys on ensimmäinen menestymislukuan ulottuvuuksista. Koko ajan enemmän globalisoituvassa maailmassa kansainvälisyys toimii yhtenä mainemittarina. Kansainvälisyys ei ole oikotie menestykseen ja hyvään maineeseen, mutta se vetää puoleensa

etenkin korkeasti koulutettuja työntekijöitä. (Heinonen 2006: 30–31) Kansainvälisyys asosioidaan monesti menestyksen kanssa. Työnhakijoita kansainvälisyydessä kiinnostavat ulkomaalaiset kollegat ja kontaktit, mahdollisuus matkustella ja mahdollisuus päästä asumaan ulkomailla. (Knox & Freeman 2006: 703)

Työnhakijat arvostavat *johtavuutta*. Työntekijät haluavat olla mukana johtavassa asemassa olevassa yrityksessä, ja he haluavat olla ylpeitä työpaikastaan. Johtavuus kulkee käsi kädessä kilpailukyvyn kanssa: yrityksellä tulee olla jokin merkitsevä tekijä, jotta se voi saavuttaa johtoaseman jollain osa-alueella. (Dowling 2002: 234)

Yrityksen täytyy olla *kilpailukykyinen*. Yritykset kilpailevat keskenään kaikessa: tuotekehityksessä, markkinoinnissa, palvelussa, hinnoittelussa ja markkinaosuuksissa. Yritykset voivat päättää lähteä kilpailemaan vain jollain osa-alueella, sillä yksikään yritys ei kykene voittamaan jokaisessa osa-alueessa. Työnhakijatkin arvottavat yrityksen kilpailukykyä omien arvojensa mukaan. Joillekin työntekijöille yrityksen korkea markkinaosuus voi olla houkutteleva ja motivoiva tekijä, kun taas joku toinen voi kiinnostua enemmän johtavasta tuotekehityksestä. (Kotler & Keller 2009: 55)

Taloudellinen kasvu on viimeinen ulottuvuus menestymis-luokassa. Erityisesti pörssiyrityksiä seurataan mediassa taloudellisen kasvun näkökulmasta. Taloudellista kasvua on helppo mitata muun muassa osakekurssin kehityksestä, vakavaraisuudesta, liikevaihdon kehityksestä ja liikevoitosta. Liike-elämässä korostetaan juuri näitä maineen talouspainotteisia mittareita. (Aula & Heinonen 2002: 125–126). Nykyisessä kvartaalitaloudessa kehityksen vaiheet voivat muuttua nopeasti. Jo muutaman heikon kvartaalin jälkeen taloudellinen maine voi lähteä nopeaan laskuun ja vaikutus kertaantuu nopeasti myös maineen muissa osatekijöissä. Toisaalta myös toistuvat positiiviset tulokset voivat nostaa yrityksen nopeasti hyvään taloudelliseen maineeseen. (Heinonen 2006: 76–77)

Kehittyminen on tärkeä tekijä nykyajan nopeasti kehittyvässä maailmassa. Tuotteiden tekninen taso, ajan hermolla oleva tuotekehitys ja laatu ovat merkittäviä maineen rakentajia. (Dowling 2002: 235)

Dynaamisuus kertoo yrityksen halusta ja kyvystä kehittyä jatkuvasti muuttuvassa globaalissa markkinataloudessa. Dynaaminen yritys pystyy kehittämään toimintaansa jatkuvasti ja uskaltaa tarttua uusiin haasteisiin. (Knox & Freeman 2006: 703) Dynaamista yritystä kuvaa innovatiivisuus ja teollisuusaloilla dynaamiset yritykset tekevät usein merkittäviä panostuksia tuotekehitykseen ja työntekijöiden koulutukseen. (Heinonen 2006: 55; 67–68)

Menestyvän yrityksen tulee olla *rohkea*. Rohkeutta vaaditaan päätöksenteossa, uusien ideoiden läpi viennissä ja varsinkin asioita muuttaessa. Menestyvä yritys ei junnaa paikoillaan, vaan pyrkii laajentumaan ja kehittämään omaa toimintaansa. (Heinonen 2006: 67–68) Monissa yrityksissä on käynyt niin, että siellä työskentelee innokkaita, luovia ja rohkeita ihmisiä, mutta heidät tyrmätään. Päätöksiä tekevät esimiehet ja johtajat eivät uskalla viedä heidän visioitaan läpi. Organisaation rohkeus on pitkälti sama, kuin on sen johtajan rohkeus. (Aula & Heinonen 2011: 162)

Visio ja strategia -ulottuvuus mittaa yrityksen kykyä toteuttaa menestyksestä strategiaansa nopeasti muuttuvilla markkinoilla. Menestyvällä yrityksellä on innovatiivisia visioita, ja myös taitoa toteuttaa ne käytännössä osana strategiaansa. Visio ja strategia ovat usein yrityksen työntekijöillä itsellään kirkkaana mielessä ja ohjaamassa yrityksen toimintaa, mutta sidosryhmät eivät kuitenkaan ole tästä kovin usein tietoisia. Innovatiivisten, rohkeiden ja toteutuneiden visioiden ja strategioiden lisäksi yrityksen täytyy osata myös viestiä niistä taidokkaasti. (Aula & Heinonen 2002: 155–159)

Sidosryhmätunnettuus on ensimmäinen julkinen kuva -luokan ulottuvuuksista. Mitä useammalla foorumilla yritys toimii, sitä enemmän se saa julkista näkyvyyttä ja sitä tunnetumpi yrityksestä sen sidosryhmissään tulee. Foorumeiden tulee kuitenkin olla yrityksen toiminnan kannalta relevantteja, sillä joka paikassa ja jokaisessa keskustelussa mukana olo voi viedä tehoa tärkeimmiltä foorumeilta. Foorumeiden on kuitenkin hyvä kattaa relevantteja osia paikallisilta, kansallisilta ja globaaleilta median alueilta. (Aula & Heinonen 2002: 143–144)

Näkymiseen liittyy kaikki yrityksen tuottama visuaalinen materiaali, joka on sidosryhmien saatavilla. Näitä ovat internetsivut, mainokset lehdissä ja televisiossa sekä mahdolliset esitteet. Myös yrityksen toimitilat ja tuotepakkaukset ovat osa sen visuaalista ilmettä ja näkymistä. Päivittäistavaroille kuluttajapakkaukset voivat olla merkittävin osa näkymistä. Yritykseltä yritykselle toimivilla yrityksillä taas toimitilat voivat olla merkittävä osa näkymistä, kun sopimuksia tullaan usein tekemään yrityksen tiloihin. Toimitiloilla on merkittävä näkyminen myös palvelualoilla, jolloin niillä on suuri merkitys asiakkaan viihtyvyydessä. (Aula & Heinonen 2002: 143; 150–151)

Julkisuuskuva heijastelee niin yrityksen kuin sen toimialan mainetta. (Aula & Heinonen 2002: 156) Positiivinen julkisuuskuva on merkittävä kilpailuetu rekrytoitaessa, ja jo olemassa olevien osaajien kiinnipitämisessä. (Dowling 2002: 225–226) Yrityksen maineen lisäksi myös sen toimialan maine merkitsee, varinkin negatiivisissa tapauksissa. Huonompi maineisilla aloilla yksittäisen yrityksen on vaikeampi rakentaa hyvää mainetta. (Aula & Mantere 2005: 48)

Johdon karismaattisuus on neljäs ulottuvuus julkisen kuvan -luokasta. Tuloksen nousu tai lasku personoidaan monesti sen ylimpään johtoon. Onkin arvioitu, että jopa 45 prosenttia yrityksen maineesta rakentuu sen johtajan varaan. (Dowling 2002: 54–55) Yrityksen johdolla on suuret mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen toimintaan ja kehitykseen, ja viedä sitä haluamaansa suuntaan. Johdon karismaattisuus vaikuttaa myös työnhakijoihin, sillä työntekijät haluavat toimia taitavan johtajan alaisena. Suomessa hyvän johtajan ominaisuuksissa painotetaan uskottavuutta, moraalialia ja innovatiivisuutta (Heinonen 2006: 161–165)

Arvostus on ensimmäinen yrityskulttuuriin ja johtamiseen kuuluva maineulottuvuus. Sidoryhmiä ja työntekijöitä kohtaan ei saa olla välinpitämätön, vaan heidän kanssa täytyy olla tiiviissä kumppanuus-suhteessa, jossa molemmat osapuolet arvostavat toinen toisiaan. Arvostuksen kautta työntekijät ja johto ovat dialogissa keskenään, näkemyksiä uskalletaan tuoda esiin, ja ne huomioidaan. (Aula & Heinonen 2011: 178–179)

Johdon ja työntekijöiden luottamus liittyy yrityksen toimintakulttuuriin. Hyvässä yrityksessä työntekijät luottavat esimiehiinsä, mutta yhtä tärkeää on, että myös esimiehet luottavat alaisiinsa. Yrityksen vertikaalisen viestinnän taso kertoo paljon esimiesten ja työntekijöiden luottamuksesta, sillä luottamusta on vaikea saavuttaa ilman avointa ja todellista viestintää. (Aula & Heinonen 2002: 106–111) Jos yrityksen sisäinen luottamus on huono, koko yrityksen toimintakulttuuri ja liiketaloudellinen toiminta kärsivät. Pahimmassa tapauksessa se aiheuttaa välinpitämättömyyttä työtä ja sen tekemistä kohtaan. (Heinonen 2006: 84–85)

Motivointi ja palkitseminen ovat tärkeitä tekijöitä työnhakijalle. Keski- ja korkeipalkansaajan yksi suurimmista motiiveista on raha. Raha ei kuitenkaan motivoi loputtomiin, joten palkkausjärjestelmän tulee olla innovatiivinen. Työntekijä voi esimerkiksi itse vaikuttaa omaan palkkioonsa urakkapalkalla tai provisiolla, tai osan palkkiosta voi saada muina etuina kuin rahana. Urakka- ja tulostavoitteinen palkkaus perustuu todelliseen yritykselle tuotettuun hyötyyn ja on mahdollisuuksien mukaan myös oikeudenmukainen ja tasapuolinen kaikille. (Knox & Freeman 2006: 703)

Sitoutuminen ja tyytyväisyys tekevät työntekijöistä uskollisia. Hyvämaineista työpaikkaa arvostetaan, ja sinne hakeutuu parhaimmat työntekijät. Hyvämaineiseen yritykseen työntekijät jäävät pidemmäksi aikaa, ja vaihtuvuus on pientä. Tästä on yritykselle hyötyä myös taloudellisesti, sillä uusien työntekijöiden rekrytoiminen ja perehdyttäminen maksaa. Jotta työntekijä sitoutuu yritykseen, hänen on tiedettävä, miksi organisaatio on olemassa, millainen sen menneisyys ja tulevaisuus on. Sitouttamista ei voi johtaa vain käyttämällä, sillä tyytyväisyys ja sitoutuminen lähtevät työntekijästä itsestään. (Aula & Heinonen 2002: 110)

Huolehtiminen lähiympäristöstä on ensimmäinen yhteiskuntavastuun luokkaan kuuluvista ulottuvuuksista. Kaikki yhteiskuntavastuuseen kuuluvat teot perustuvat luottamukseen. Yhteiskuntavastuuseen kuuluvia asioita tehdään hyvästä tahdosta. Lähiympäristöstä huolehtiminen ei kuitenkaan ole pelkkää hyväntekeväisyyttä vaan myös hyvää liiketoimintaa. Keinoja huolehtia lähiympäristöstä ovat muun muassa paikallisen kehityksen

edistäminen ja paikallisen nuorisotoiminnan tukeminen. Lähiympäristöstä huolehtimista on myös valmistaa sellaisia tuotteita, jotka eivät vahingoita niiden käyttäjiä tai ympäristöä (Aula & Heinonen 2002: 138–139) Lähiympäristöstä huolehtimisen lähellä on myös *yhteiskunnan kehittäminen*. Siihen voi osallistua noudattamalla eettisiä periaatteita, tuemalla kansallista kehitystä ja tutkimusta, huippu-urheilua sponsoroimalla ja maksamalla verot ja muut välttämättömät maksut ajallaan. (Aula & Heinonen 2002: 138–139)

Ympäristöystävällisyys on merkittävä mainetekijä, ja sen merkitys kasvaa koko ajan. Viimeistään 2000-luvulta alkaen yhdelläkään yrityksellä ei ole ollut varaa laiminlyödä ympäristökysymyksiä omassa toiminnassaan. Media tarttuu ympäristökysymyksiin aktiivisesti ja esimerkiksi Talvivaara on valitettava esimerkki, kuinka yritykselle käy, jos laiminlyönnit paljastuvat. Pahimmassa tapauksessa yritys menettää maineensa lopullisesti ja joutuu jopa lopettamaan liiketoimintansa. (Aula & Heinonen 2002: 139–143)

Eettisyys on ollut koko 2000-luvun alun kasvava trendi kuluttajien mielissä. Vastatakseen tähän kysyntään monet yritykset ovat julistaneet olevansa vastuullisia ja yhteiskuntavastuusta kiinnostuneita. Eettisyys perustuu ajatukselle, että yritystoiminnassa muutkin asiat kuin taloudellinen tulos ovat merkityksellisiä. Eettisyyteen ja vastuullisuuteen kuuluvat huolehtiminen ympäristöstä ja yhteiskunnasta, mutta myös työntekijöistä ja yrityksen valmistamista tuotteista ja palveluista. (Aula & Heinonen 2002: 129–130)

Eri sidosryhmiä kiinnostavat mainepyörän eri osat. Sijoittajia kiinnostavat taloudelliset seikat, poliitikkoja yhteiskuntavastuu ja asiakkaita ja kuluttajia kiinnostavat tuotteet ja palvelut sekä niiden laatu. Tärkeimmät maineulottuvuudet vaihtelevat myös esimerkiksi toimialan mukaan. Mainepyörän osat ovat eriarvoisia myös yritykselle itselleen, ja tällöin tietysti korostetaan tarkoitukseen sopivia asioita. Jo vuosituhatien alkupuolelta yhteiskuntavastuusta huolehtiminen on noussut koko ajan merkittävämmäksi tekijäksi. (Aula & Mantere 2005: 44–46)

4 ETELÄPOHJALAISTEN YRITYSTEN TYÖNANTAJAMAINE

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa teen piirrematriisin, jonka tarkoituksena on kertoa, millaista viestintää yrityksellä on käytössä ja mitä mahdollisia viestinnän apuvälineitä se käyttää. Piirrematriisi on selvitys eri viestintäkanavista ja sen tarkoituksena ei ole vielä tuottaa tietoa maineviestinnästä. Piirrematriisin avulla saadaan taustatietoa tutkittavien yritysten viestintäkanavista ja -tavoista.

Tutkimuksen toisessa vaiheessa tutkin yritysten internetsivuja soveltaen Aulan ja Mantereen (2002: 40) maineipyörää. Tutkimuksen tässä vaiheessa etsin aineistostani työnantajuuteen liittyviä sanoja ja lauseita, jotka sopivat maineipyörän eri osien alle. Kerään aineistosta myös ne työnantajuuteen liittyvät sanat ja lauseet, jotka eivät sovi Aulan ja Mantereen maineipyörän osien alle.

Näistä löytämistäni sanallisista yksiköistä kehitän oman työnantajamineeipyörän. Tämä eroaa Aulan ja Mantereen (2002: 40–42) maineipyörästä siten, että poistan kyseisestä maineipyörästä niitä asioita, jotka eivät aineiston mukaan ilmennä työnantajamineetta. Toisaalta myös lisään siihen luokkia sen perusteella, mitä tutkimusaineistosta löytyi, mutta niille ei vielä ollut omaa luokkaansa. Tämä sen vuoksi että Aulan ja Mantereen Repmapmenetelmä on tarkoitettu yritysten kokonaisvaltaisen maineen tutkimiseen niiden sidoryhmissä, joten sen avulla ei ole tarkoituskaan saada vastauksia tässä tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin.

Tutkimuksen kolmas vaihe on aineiston varsinainen analysointi työnantajamineeipyörällä. Tässä vaiheessa jaottelen aineiston työnantajamineeipyörän ulottuvuuksiin ja luokkiin. Kerään jokaisen internetsivujen tekstistä löytyvän sanallisen viittauksen työnantajuuteen ja nimeän sen jonkin ulottuvuuden ja luokan alle. Näin saan kuvan siitä, millä keinoilla tutkimani eteläpohjalaiset yritykset rakentavat työnantajamineettaan.

4.1 Piirrematriisi tutkittavista yrityksistä

Tutkimukseni ensimmäisessä vaiheessa tein yrityksistä piirrematriisin. Käyttämäni matriisi ei perustu valmiiseen malliin, vaan olen päättänyt käsiteltävät piirteet itse. Piirrematriisin (Taulukko 2) avulla teen kartoitusta, millaista viestintää tutkimillani yrityksillä on, ja mitä viestinnän keinoja ne itse käyttävät. Valitsin kaikki mahdolliset vapaaehtoiset viestinnän työkalut ja viestintäkanavat, joita yritykset voivat käyttää työnantajamaineen viestimiseen. Tässä en tarkastele kaikkia yritysviestinnän osa-alueita kuten esimerkiksi vuosikertomusta, sillä ne ovat yrityksille pakollisia.

Organisaatio pystyy itse vaikuttamaan maineeseensa ilman välikäsiä vain sellaisissa kanavissa, joiden sisällön se saa suoraan päättää. Tällaisissa tapauksissa organisaatio voi viestissään yhtäällä korostaa ja toisaalta taas häivyttää asioita, jotka ovat sille itselleen eniten eduksi tai haitaksi. Organisaatioiden omia kanavia ovat esimerkiksi internet-sivut, sosiaalinen media ja mainokset. Internetin keskustelupalstat ja perinteinen media taas ovat kanavia, joihin yritykset eivät voi ainakaan suoraan vaikuttaa. Piirrematriisissa vertaan, mitä kanavia etelä-pohjanmaalaiset yritykset ovat käyttäneet. Valitsin matriisiin vain yritysten itsensä toteuttamat viestit, kun taas median luomat viestit jätin ulkopuolelle, sillä niihin yritys ei voi itse vaikuttaa. Tutkimieni yritysten internet-sivuja tarkastelin laajemmin ja nimenomaan siitä näkökulmasta, pyrkivätkö ne vaikuttamaan työnantajamaineeseen ja viestivätkö ne sivuillaan itsestään työnantajana.

Taulukko 2. Piirrematriisi tutkittavista yrityksistä

Onko yrityksellä?	Yritys A	Yritys B	Yritys C	Yhteensä
Internet-sivut	1	1	1	3
Internetsivuilla työnantajaosio	1	1	1	3
Mahdollisuus hakea internetsivuilla töihin	1	1	1	3
Mahdollisuus hakea avoimella hakemuksella	1	1	1	3

Sosiaalinen media käytössä	1	0	0	1
Facebook käytössä	1	1	0	2
Twitter käytössä	1	1	0	2
Yritysblogi	1	0	0	1
LinkedIn käytössä	1	1	1	3
Yhteensä	9	7	5	

Yritysten viestintävälineet poikkeavat joiltain osin aika paljonkin toisistaan. Yksi syy tähän on luultavasti se, että yritysten asiakkuudet ja tuotteet poikkeavat toisistaan. Yritys B:n asiakaskunta on selkeästi kohdentunut pienimmälle alalle. Sen tuotteet ovat tietyille kohderyhmälle suunnattuja, ja ne ovat suurempia investointeja, joita ostetaan harvemmin. Yritys C:n tuotteille on suuri potentiaalinen asiakaskunta, sillä jokaisessa asunnossa tarvitaan ikkunoita ja ovia. Yritys C:n tuoteryhmissä löytyy sekä suuria että keskikokoisia investointeja, mutta selvää on, että näitäkään ei osteta kovin usein. Yritys A eroaa näistä kahdesta muusta kohderyhmällään ja sillä että ruokatuotteita ostetaan päivittäin. Näillä kolmella yrityksellä on eri viestintätarpeet. Suuremmissa investoinneissa täytyy korostaa enemmän luotettavuutta ja pitkäjänteisyyttä, jotta palveluntarjoajaan sitoudutaan, kun taas päivittäistavarakaupassa olevan yrityksen pitäisi tavoittaa kuluttajat päivittäin ja saada heidät palaaman tuotteidensa pariin yhä uudelleen ja uudelleen. Näiden eri tarpeiden takia on selvää, että myös viestintävälineet ja -keinot poikkeavat toisistaan.

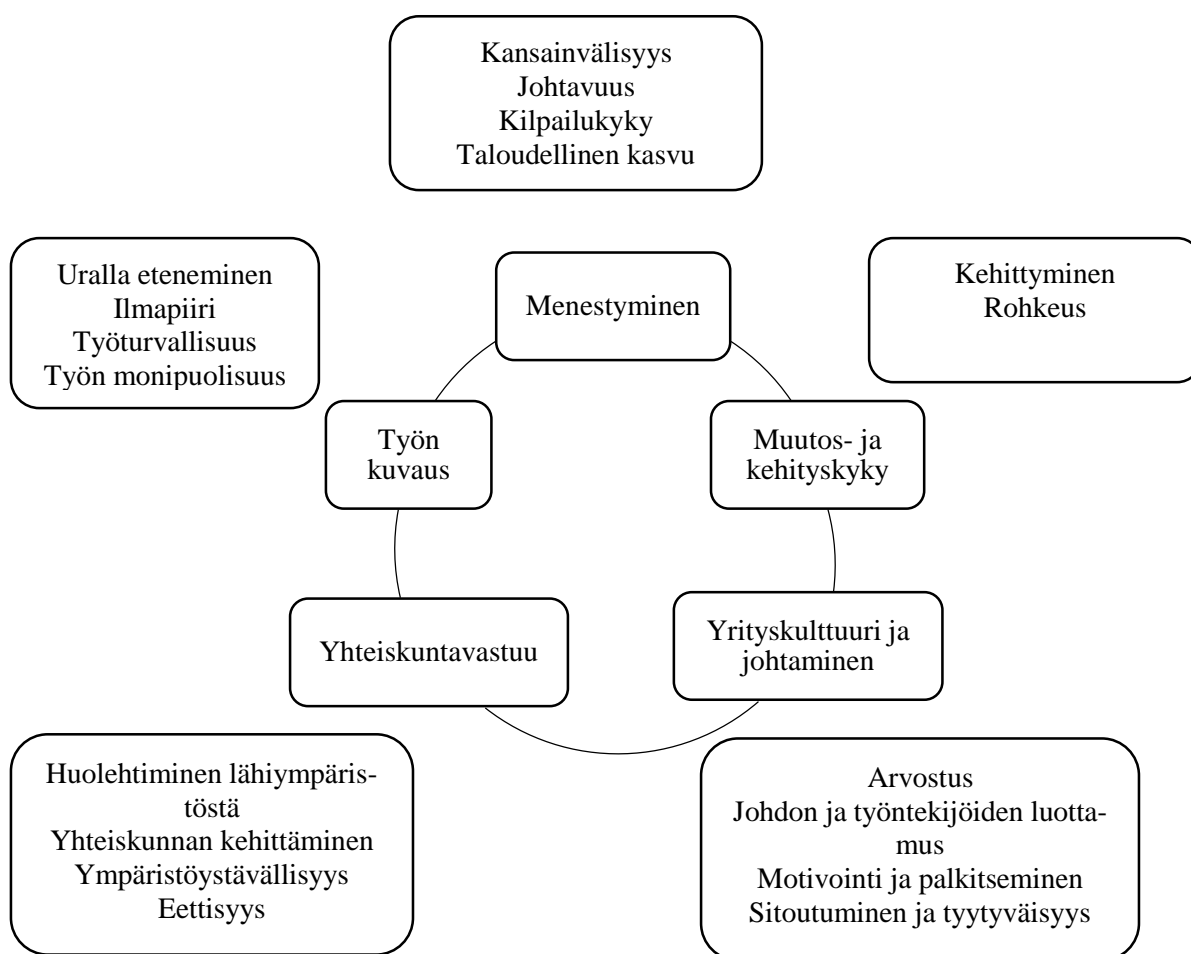
Jokaisella kolmesta yrityksestä on internet-sivut. Jokaisella niistä on myös erillinen työnantajaosio. Jokaisen tutkimani yrityksen verkkosivuilla myös ilmoitettiin, onko niillä työpaikkoja avoinna. Vaikka avoimia työpaikkoja ei olisikaan ollut, jokaiselle tutkimalleni yritykselle oli mahdollisuus jättää avoin hakemus. Jatkuvalla rekrytoinnilla yrityksen on mahdollista luoda kuva, että se on kasvaa koko ajan. Jos avoimeen hakemukseen ei ole mahdollisuutta, voi yleisö tehdä johtopäätöksen, että yrityksellä ei ole resursseja ottaa

lisätyövoimaa, tai että ne eivät ole kiinnostuneita kehittämään omaa henkilöstöään, vaikka pärjäisivätkin nykyisellä henkilökunnallaan hyvin.

Yritys A:lla ja B:llä oli sosiaalinen media käytössä. Ne päivittävät aktiivisesti Facebookia ja Twitteriä, ja käyttävät niitä apuna myös avoinna olevien työpaikkojen ilmoittamiseen. Yksi syy Yritys A:n olemiseen sosiaalisessa mediassa niin vahvasti on todennäköisesti juuri se, että sen suurin asiakasryhmä on tavalliset kuluttajat ja sen tuotteita ostetaan päivittäin. Kaikilla yrityksillä on luotuna LinkedIn-tili. Yritykset käyttävät LinkedIniä myös kanavana työpaikkailmoitusten jättämiseen. Sosiaalisen median käyttö voi kertoa halukkuudesta kertoa omasta yritystoiminnastaan. Usein sosiaalista mediaa käytetään positiivisten asioiden levittämiseen ja omien tarinoiden kertomiseen. Sosiaalisella medially on mahdollisuus päästä asiakkaita lähelle.

4.2 Repmap-menetelmä

Aineiston keräämisen ja teorian lähiluvun perusteella muokkasin Repmap-mainepyyörästä omaan tutkimukseeni sopivamman. Omassa mainepyyörässäni olen poistanut alkuperäisestä jaottelusta kaksi kokonaista luokkaa eli luokat tuotteet ja palvelut sekä julkinen kuva. Lisäksi jätin muutos- ja kehityskyky luokasta pois visio & strategia ja dynaamisuus ulottuvuudet. Julkisuuskuvan jätin pois, koska sitä ei olisi voinut tutkia pelkistä internet-sivuista, vaan tutkimus olisi edellyttänyt laajoja haastattelu- ja kyselytutkimuksia. Tuotteet ja palvelut luokan jätin pois siksi, että se vaikuttaa niin paljon suuremmin yrityksen maineeseen sen asiakkaiden keskuudessa kuin työnantajamineeseen. Visio & strategia ulottuvuuden jätin pois, koska siitä viestittiin lähes aina internetsivujen muissa osioissa kuin tutkimissani sivuissa. Niiden huomioonottaminen olisi vinouttanut tutkimukseni tuloksia. Dynaamisuutta etsin tutkimusaineistostani, mutta en sitä löytänyt. Dynaamisuudesta on vaikea viestiä ja sitä on vaikea tulkita tekstin perusteella, joten siihen kohtaan ei tullut perusteluja.



Kuvio 5. Muokattu maineipyörä

Kuviossa 5 näkyy muokattu työnantajamaineipyörä. Siinä näkyy myös yksi uusi luokka, joka syntyi aineiston perusteella. Sen yläluokka on työnkuvaus, jonka neljä ulottuvuutta ovat uralla eteneminen, ilmapiiri, työturvallisuus ja työn monipuolisuus. Tämä luokka on nimenomaan työnantajamaineen tutkimisen kannalta tärkeä. Tähän luokkaan menivät ne sanalliset perustelut, joissa puhutaan yrityksen työturvallisuudesta ja viihtyisyydestä ja ilmapiiristä. Näissä puhutaan myös työtehtävistä, niiden monipuolisuudesta ja niihin vaikuttamisesta sekä uralla etenemisestä.

Uralla eteneminen on tärkeä mainetekijä varsinkin korkeakoulutetuille työnhakijoille. Uraorientoituneet työntekijät odottavat työpanostuksellaan olevan myös henkilökohtaisia

seurauksia. Ylennys koetaan palkintona ja merkinä työn arvostuksesta. Näillä työntekijöillä on usein myös pitkän tähtäimen henkilökohtaisia uratavoitteita, joita kohti he työskentelevät ja keräävät työkokemusta. Työstä hankitaan tarvittavia kokemuksia, valmiuksia ja ansioita seuraavia työtehtäviä varten. Uransa alussa nämä työntekijät ovat valmiita kestämään hieman yksinkertaisempaa ja vähemmän haastavaa työtä, sillä he uskovat, että hyvä pohjatyö palkitaan myöhemmin. Jos tällainen uraihminen kuitenkin kokee, ettei ylennystä ole tulossa vielä suurienkaan työpanostusten jälkeen, hän on valmis vaihtamaan yritystä. Urakehityksen tavoittelu näkyykin tiheänä työpaikkojen vaihtamisena. Työnhakijat kokevat, että suuremmissa yrityksissä on paremmat mahdollisuudet edetä uralla. (Knox & Freeman 2006: 703)

Ilmapiiri on tärkeä asia työssä viihtyvyyden kannalta. Suomalaisessa kulttuurissa viihtyvyyteen liitetään usein tietynlainen epämuodollisuus ja rentous. Hyvää työilmapiiriä auttaa esimiesten reilu asenne ja oikeudenmukainen sekä tasapuolinen kohtelu. Ilmapiiriin vaikuttavat merkittävästi tietenkin myös työntekijöiden keskinäinen kemia, johon pystytään vaikuttamaan toimintakulttuurilla ja henkilöstön kehittämisellä. (Aula & Heinonen 2002: 105–107) Hyvään työilmapiiriin kuuluvat myös vähäiset sairauspoissaolot, työntekijöiden harva vaihtuvuus ja stressitön työympäristö. (Knox & Freeman 2006: 703)

Suomessa määritellään *työturvallisuutta* työturvallisuuslailla. Työturvallisuuslain 1 luvun 1 § mukaan lain tarkoituksena on ”työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden, jäljempänä terveys, haittoja.” Lakia sovelletaan jokaiseen työntekijään, jolla on työsopimus työnantajansa kanssa.

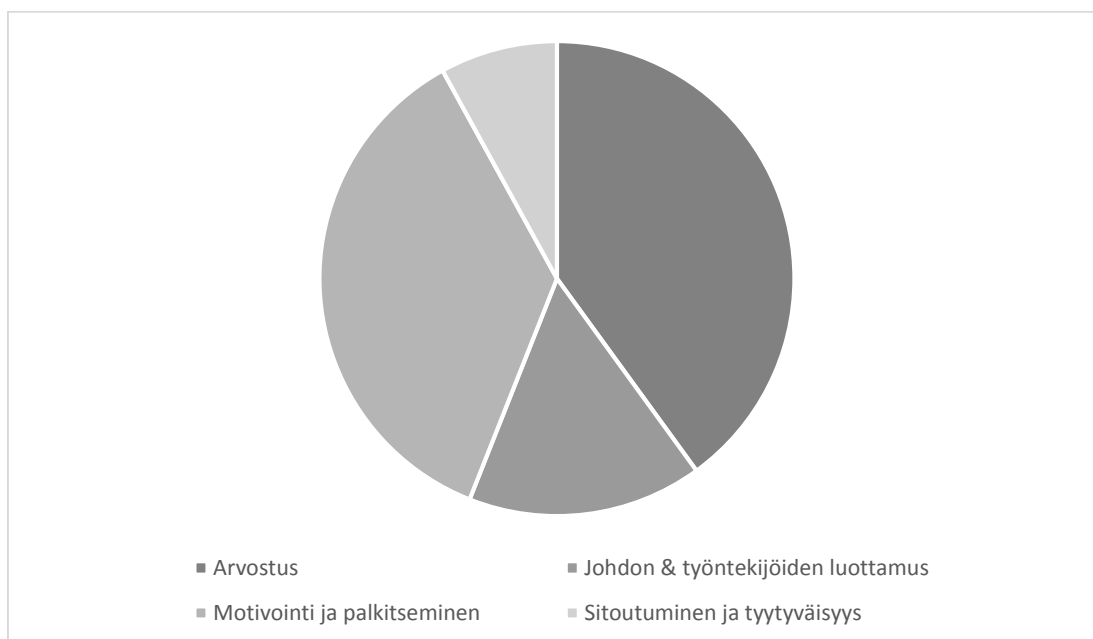
Työn monipuolisuuden täytyy lisääntyä, sillä työntekijät odottavat työltään yhä enemmän. Kun ennen pelkkä palkka riitti motivoimaan henkilöstön, nykyään korostetaan työntekijöiden töissä viihtymistä. Ihmisillä on myös lisääntynyt itsensä toteuttamisen tarve, ja sitä täytyisi päästä tekemään niin vapaa-ajalla kuin myös työssä. Työntekijät arvostavat sitä,

että saavat olla oma itsensä myös työpaikalla, ja oman työn jäljen pitäisi mahdollisuuksien mukaan myös näkyä. Työtehtävien mielenkiintoisuus ja haastavuus nousevat yhä enemmän esille. Nykyajan viraalissa maailmassa ihmiset myös kyllästyvät yhä nopeammin. Työn monipuolisuuden pystyy vaikuttamaan jokaisessa yrityksessä esimerkiksi työnkierrolla. (Knox & Freeman 2006: 703)

Aineistosta kävi selvästi ilmi, että yritykset painottavat eri asioita internetsivuillaan. Mainesta viestittäessä ei tietenkään voi eikä ole tarpeen viestiä kaikista osa-alueista yhtä paljoa. Vaikka internet-sivuille mahtuvan tiedon määrä on rajaton, kaikkia asioita ei useinkaan ole tarpeen korostaa yhtä vahvasti. Toisaalta ei voi olla yhtäkään yritystä, jonka koko yritystoiminta olisi niin täydellistä, että kaikkea voisi positiivisesti korostaa. Maineen viestinnän kannalta olennaista onkin osata tuoda esiin hyviä puolia, mutta häivyttää mahdollisesti negatiivisempia asioita.

4.2.1 Yrityskulttuuri ja johtaminen

Työnantajamainepöyrän ensimmäinen osa on yrityskulttuuri ja johtaminen. Tähän osaan kuuluvat neljä ulottuvuutta ovat arvostus, johdon ja työntekijöiden luottamus, motivointi ja palkitseminen sekä sitoutuminen ja tyytyväisyys. Tutkittavista yrityksistä yritys A painotti näitä osa-alueita, kun taas yritys B ja C eivät mitenkään erityisesti korostaneet näitä puolia, mutta kuitenkin tasaisesti mainitsivat näitä asioita. Neljän ulottuvuuden jakautuminen aineistossa näkyy kuvissa 6.



Kuvio 6. Yrityskulttuuriin ja johtamiseen liittyvät tekijät aineistossa

Yrityskulttuuriin ja johtamiseen liittyviä perusteluja löytyi aineistosta yhteensä 24. Eniten aineistosta nousi esiin **arvostus**-perusteluja, joita oli yhteensä 10. Arvostus-keinoja yritys A käytti neljä kertaa ja yritys B ja C käyttivät kolme kertaa. Näitä on esimerkeissä 1–3.

- (1) ”Yrityksessä A arvostetaan osaamista ja innostusta.” (Yritys A)
- (2) ”Arvomme: Ammattimaisuus” (Yritys C)
- (3) ”Konsernissa viihdytään, koska työntekijöitä arvostetaan ja kuunnellaan.” (Yritys B)

Esimerkki (1) on yritys A:n sivuilta. Yrityksen internetsivujen työnantajaosiossa on kirjoitettu, että siellä arvostetaan osaamista ja innostusta. Tämä antaa kuvan siitä, että yritys arvostaa omia työntekijöitään, ja haluaa rekrytoida ammattilaisia. Lauseesta syntyy kuva, että yritys A arvostaa jo olemassa olevia työntekijöitään, ja haluaa pitää niistä kiinni. Esimerkistä voi myös tulkita, että yrityksen työntekijät ovat innostuneita työstään, ja että viestillä pyritään houkuttelemaan myös uusia työntekijöitä. Esimerkissä (2) yritys C:n internetsivuilla on kirjoitettu, että yrityksen yksi arvo on ammattimaisuus. Ammattimaisuus tulee osaavista työntekijöistä. Yritys kertoo arvostavansa tätä ammattimaisuutta eli

omia työntekijöitään. Esimerkissä (3) yritys C:n internetsivuilla on kirjoitettu, että konsernissa viihdytään, koska työntekijöitä arvostetaan. Arvostus liittyy yritysten toimintakulttuuriin ja luo siltaa työntekijöiden esimiesten välille. Näissä kaikissa esimerkeissä jokaisen tutkimani yrityksen internetsivuilla kerrotaan, että yrityksen johto arvostaa työntekijöitään ja heidän osaamistaan. Arvostusta ilmaisemalla kunnioitetaan työntekijöiden panostusta yritykselle.

Toiseksi suurin ulottuvuus tässä luokassa oli **motivointi ja palkitseminen**, joista viestimisen keinoja nousi aineistosta yhdeksän kertaa. Näistä seitsemän oli yritys A:n sivuilla ja kaksi yritys B:n sivuilla. Yritys C:n aineistossa ei ollut motivoinnin ja palkitsemisen keinoja. Esimerkit 4 ja 5 on otettu yritysten työnantajaosioista, ja niissä ilmenee erilaisia motivoinnin ja palkitsemisen keinoja.

- (4) ”Pyrimme ylläpitämään henkilöstömme motivaatiota ja innostusta -- kilpailukykyisellä palkkauksella sekä monipuolisilla henkilöstöeduilla.” (Yritys A)
- (5) ”Hänet on palkittu -- vuoden työntekijänä hyvin tehdystä työstä.” (Yritys B)

Esimerkissä (4) on yritys A:n verkkosivuilla kirjoitettu, että yritys A pyrkii ylläpitämään henkilöstön motivaatiota ja innostusta yllä kilpailukykyisellä palkkauksella ja monipuolisilla henkilöstöeduilla. Työnhakijat ovat tietenkin aina kiinnostuneita palkkauksesta. Vaikka nykyään työn mielekkyyteen vaikuttaa rahan lisäksi moni muu asia, palkkauksella tuntuu monesti olevan tietty vähittäisvaatimus, jonka täytyy ylittyä. Ammattitaitoisilla pätevillä ihmisillä voi olla saman aikaisesti useampikin työtarjous, jolloin palkkataso voi olla ratkaisevakin tekijä. Täten yritysten olisi hyvä tuoda työnantajamaineessaan esiin, että heillä on hyvä palkintojärjestelmä. Jos yritys tarjoaa palkan lisäksi muita henkilöstöetuja, on niistäkin toki hyvä mainita niin kuin yritys A on sivuillaan tehnyt.

Yritys B:n sivuilta otetussa esimerkissä (5) yritys on internetsivuillaan kertonut, että heillä on palkittu vuoden työntekijä. Tällaisella viestillä yritys B kertoo arvostavansa työntekijöitään, mutta myös palkitsevansa heitä hyvin tehdystä työstä. Esimerkin tekstistä ei voi päätellä, onko palkinto ollut rahaa tai muuta konkreettista tavaraa, mutta ainakin se

on ollut suuri kunniamaininta ja henkinen palkinto. Motivointi ja palkitseminen eivät tar-
koitakaan automaattisesti vain palkkaa ja muita konkreettisia, rahallisesti mitattavia etuja,
vaan parhaan työntekijän nimeäminen voi olla juuri tällainen henkinen motivaattori,
jonka saavuttamista kaikki työntekijät yrittävät tavoittaa.

Kolmas ulottuvuus on **johdon ja työntekijöiden luottamus**, ja siitä löytyi aineistosta
käytettävän neljä perustelua. Näistä kaikki neljä on poimittu yritys A:n internetsivuilta.
Nämä näkyvät esimerkeissä 6–7.

- (6) ”Yrityksessä A kannustetaan myös omatoimiseen oppimiseen, tiedonha-
kuun ja kouluttautumiseen sekä liikkuvuuteen -- Suomen ja koko konser-
nin sisällä.” (Yritys A)
- (7) ”Täällä työntekijät ovat mukana kehityksessä.” (Yritys A)

Johdon ja työntekijöiden luottamus on asia, josta voi kyllä viestiä, mutta vain yrityksen
työntekijät voivat tietää, mikä on totuus. Tämä voi olla yksi syy siihen, miksi tätä luokkaa
tuli aineistosta ilmi melko vähän. Esimerkissä (6) yritys A:n verkkosivuilla kerrotaan, että
yritys kannustaa omatoimiseen oppimiseen, tiedonhakuun ja kouluttautumiseen sekä liik-
kumiseen konsernin sisällä. Tästä esimerkistä voi tulkita, että yritys A luottaa työnteki-
jöidensä olevan aktiivisia ja omatoimisia. Luottamusta pyritään tuomaan esiin myös siinä,
että työntekijöillä on mahdollisuus päästä yrityksen sisäiseen työnkiertoon, ja heidän luo-
tetaan pärjäävän siinä. Esimerkissä (7) yrityksen internetsivuilla on kerrottu, että kysei-
sessä yrityksessä työntekijät ovat mukana kehityksessä. Luottamuksen merkinä koetaan
usein olevan se, että työntekijä pääsee vaikuttamaan työpaikkansa asioihin. Työntekijät
haluavat vaikuttaa sekä omaan työhönsä että yrityksen tekemiseen, ja luottavat tällöin
johtoon enemmän. Kehityksessä mukanaoloa voi olla esimerkiksi mielipiteen kysyminen
tai kehitysideoiden kuunteleminen.

Viimeinen ja vähiten perusteluita saanut ulottuvuus yrityskulttuurissa ja johtamisessa on
sitoutuminen ja tyytyväisyys. Sitoutuminen yritykseen näkyy esimerkiksi työuran pi-
tuudessa ja työntekijän päivittäisessä viestinnässä sekä käytöksessä. Pirstaleisessa työelä-

mäkentässä 2010-luvulla pätkätyöt ovat lisääntyneet paljon ja vakituista työpaikkaa joutuu odottamaan kauan. Työnhakijat kuitenkin arvostavat vakautta ja tasaisuutta, ja toivovat, että myös työnantaja sitoutuu heihin. Tästäkin asiasta voidaan kuitenkin myös viestiä yrityksen internetsivuilla. Yhteensä näitä perusteluita löytyi kaksi: Yksi sekä yritys A:lta että yritys B:ltä. Nämä ovat esimerkeissä 8–9.

- (8) ”Haluamme olla alamme halutuim työnantaja ja luoda yrityksestä erinomaisen työpaikan rekrytoimalla ja sitouttamalla huippuosajia sekä tarjoamalla heille kehittymismahdollisuuksia.” (Yritys A)
- (9) ”Työurat ovat yrityksessämme tyypillisesti pitkiä, koska motivoituneista työntekijöistä pidetään huolta.” (Yritys B)

Yritys A on kirjoittanut verkkosivuillaan esimerkissä (8), että se haluaa olla alansa halutuim työnantaja ja luoda yrityksestään erinomaisen työpaikan rekrytoimalla ja sitouttamalla huippuosajia ja tarjoamalla heille kehittymismahdollisuuksia. Yritys on tässä perustelussa sanonut sitouttavansa huippuosajia. Tässä tapauksessa uusia työnhakijoita yritetään houkutella kertomalla sitouttamisesta. Alkuun monen työntekijän sitoutumiseen voi hyvin riittää vain vakituinen työsopimus, mutta monet ihmiset haluavat kehittyä urallaan, jolloin he alkavat haluta enemmän. Pidemmän tähtäimen sitoutumiseen yritys A:n keino tekstin mukaan on kehittymismahdollisuudet, jotka houkuttelevat todennäköisesti jäämään pidempään.

Esimerkissä (9) yritys B on kirjoittanut, että heillä työurat ovat pitkiä, koska työntekijöistä pidetään huolta. Pitkä työura on yksi sitoutuneen työntekijän merkki, ja se on eräänlainen todiste, että työntekijä on pitänyt työnantajastaan. Tässä lauseessa yritys B korostaa, että heidän työntekijänsä ovat sitoutuneet yritykseen, mutta kertoo myös itse olevansa sitoutunut omiin työntekijöihinsä. Tämä tulee esiin, kun sivuilla mainitaan, että työntekijöistä pidetään huolta. Huolenpitoa voi esimerkiksi olla työterveydenhuollon järjestäminen tai jotain muuta vähemmän konkreettista.

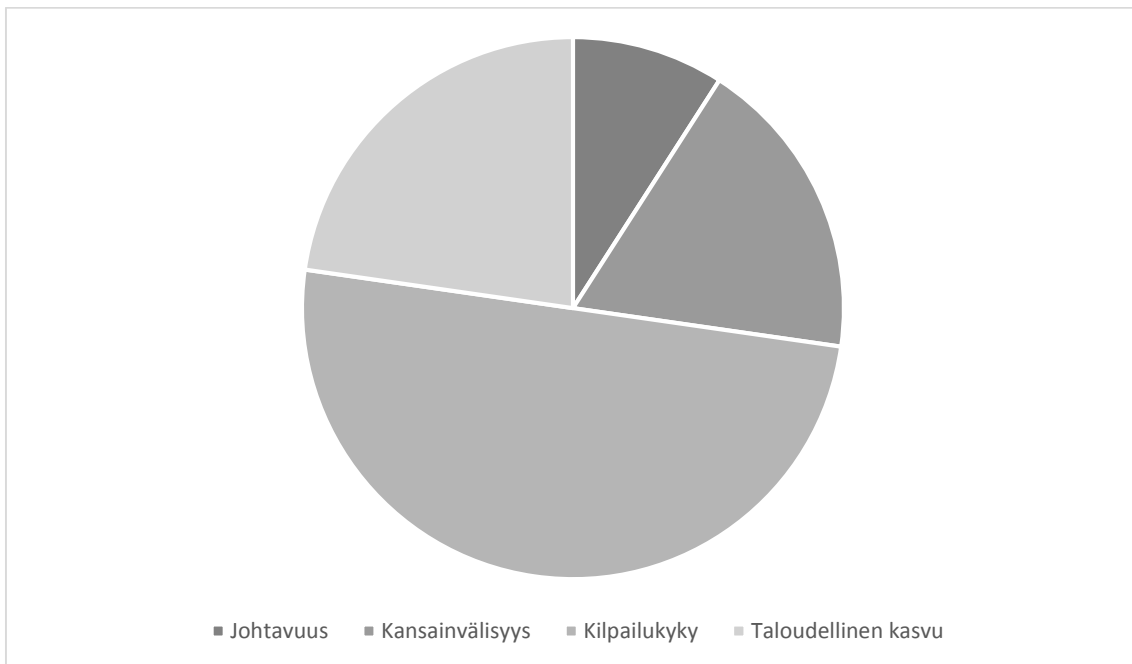
Talukko 3. Yrityskulttuuriin ja johtamiseen liittyvät tekijät yrityksissä

Yritys	Määrä
Yritys A	16
Yritys B	5
Yritys C	3

Taulukossa (3) esitetään yrityskulttuuri ja johtaminen -keinojen jakautuminen tutkittavien yritysten kesken. Yritys A:n verkkosivuilta nousi tämän luokan perusteluja eniten, sieltä löytyi kyseisiä keinoja 16 kertaa. Seuraavaksi eniten perusteluita käytti yritys B, kun sen sivuilta ilmaisuja löytyi 6 kappaletta. Yritys C:n sivuilta näitä löytyi 3 kertaa. Eron pystyi huomaamaan jo internetsivujen nopeasta vertailusta, sillä yritykset olivat selvästi painottaneet sivuillaan eri asioita. Yrityksillä A ja B oli laajahkot työnantajisivut, ja ne todennäköisesti kokivat nämä asiat yhdeksi vahvuudekseen

4.2.2 Menestyminen

Toisena osiona työnantajamainepöyrässä on menestyminen. Sen ulottuvuuksia ovat kansainvälisyys, johtavuus, kilpailukyky ja taloudellinen kasvu. Näitä perusteluita käytti yritykset A ja C melko tasaisesti, kun taas yritys B käytti niitä selkeästi vähemmän. Tässä luokassa ulottuvuuksien rajat olivat paikoin häilyviä, sillä ne ovat keskenään melko samanlaisia tässä kontekstissa. Menestymisen ulottuvuudet ovat keinoja, joita yritykset voivat kyllä viestiä, mutta erityisesti tässä tapauksessa teot ja luvut ovat niin helposti mitattavia, että niitä ei voi määräänsä enempää viestinnällä häivyttää. Toki näitä lukuja voi korostaa, jos siihen on aihetta. Luvut ovat kvartaalitaloudessa kuitenkin nopeasti muuttuvia, joten ne päivittyvät jopa muutaman kuukauden välein. Alla olevassa taulukossa (3) näkyy näiden keinojen jakautuminen.



Kuvio 7. Menestymiseen liittyvät tekijät aineistossa

Kuviossa (7) näkyy, että kilpailukyky-perusteluita nousi tutkimusaineistosta eniten esiin. Taloudellinen kasvu ja kansainvälisyys olivat määrällisesti keskenään melko tasaisesti käytettyjä perusteluita. Johtavuus-perusteluita taas oli yritysten internetsivuilla vähiten. Yhteensä näitä perusteluita oli käytetty 24 kertaa.

Eniten käytettyjä perusteluita oli **kilpailukyky**-ulottuvuudessa, joita löytyi aineistosta 11 kappaletta. Tästä ulottuvuudesta nousi perusteluita, jotka vetosivat yrityksen kilpailukykyyn sekä sen toimialalla että rekrytointiin liittyen. Näitä perusteluita löytyi eniten yritys C:n internetsivuilta, jolla oli näitä kuusi kertaa. Toiseksi eniten oli yritys A:n käyttämät neljä perustelua ja myös yritys B:ltä löytyi kaksi perustelua. Näitä keinoja on esimerkeissä 10–12.

- (10) ”Kilpailukykyimme muodostuu tehokkuudesta, laadusta ja joustavuudesta” (Yritys B)
- (11) ”Tytäryhtiöt ovat kaikki oman alansa erikoisosaajia” (Yritys B)
- (12) ”Meillä on alan parhaat teolliset prosessit.” (Yritys A)

Menestystä on olemassa monenlaista. Menestys voi olla vahvasti numeraalista, esimerkiksi markkinajohtajan asema, tai se voi liittyä tekniikkaan ja ammattitaitoon. Tällainen menestyminen voi tulla esiin esimerkiksi tehokkuudessa, uudessa tavassa tehdä tuotteita tai tuotekehityksessä. Esimerkissä (10) yritys B kertoo kilpailukykyensä muodostuvat tehokkuudesta, laadusta ja joustavuudesta. Nämä ovat kaikki juuri tällaisia vähemmän konkreettisia menestymisen tapoja. Kukaan ei varsinaisesti voi mitata joustavuutta, mutta yritys B kuitenkin pitää sitä yhtenä valttikorttinaan.

Esimerkissä (11) yritys B on kertonut internetsivuillaan kaikkien tytäryhtiöidensä olevan oman alansa erikoisosaajia. Tällä tekstillä yritys B yrittää houkutella tulevia työntekijöitä kiinnostumaan konsernista. Monia ammattilaisia kiinnostaa työskennellä uuden teknologian, uusien keksintöjen ja uusien toimintatapojen parissa. Yritys A on perustellut omaa osaamistaan samantapaisesti esimerkiksi (12), jossa yrityksen verkkosivuilla on kirjoitettu, että yritys A:lla on alan parhaat teolliset prosessit. Tällä houkuttelee oman alansa osaajia tulemaan yritykselle töihin, jotta pääsevät tähän menestykseen mukaan.

Toiseksi eniten käytetty ulottuvuus on **taloudellinen kasvu**. Näitä keinoja tuli aineistosta esiin yhteensä viisi kertaa. Yritys C:n internetsivuilta löytyi näitä kolme kertaa, ja yritys A:n ja B:n sivuilta näitä löytyi kerran. Näitä ovat esimerkit 13–14.

(13) ”Tuloksemme varmistaa tulevaisuuden.” (Yritys B)

(14) ”Vastamme toimintamme taloudellisesta jatkuvuudesta.” (Yritys C)

Esimerkissä (13) yritys B:n internetsivuilla on kirjoitettu, että yrityksen tulos varmistaa sen tulevaisuuden. Tällä lauseella yritys haluaa kertoa, että sen tulos on niin hyvä, että sillä pystytään takaamaan toiminnan tulevaisuus. Yritys haluaa luoda mielikuvaa, että se on taloudellisesti vakavarainen ja lauseesta voi saada käsityksen, että se tekee liiketoiminnallaan voittoa. Esimerkissä (14) yritys C on kirjoittanut verkkosivuillaan, että se vastaa toimintansa taloudellisesta jatkuvuudesta. Tässä kirjoitusmuodossa yritys antaa itsestään kuvan aktiivisempänä toimijana, kuin yritys B esimerkiksi (13). Yritys C kirjoittaa yrityksestään me-muodossa, ja sivuilla kerrotaan yrityksen itse ottavan aktiivisen

vastuun tässä tehtävässä. Tähän verrattuna esimerkki (13) mukaan, yritys B on passiivisempi tekijä tässä suhteessa. Sillä tulos on se, joka vastaa toiminnasta, mutta tekstissä ei korosteta sitä, kuka tuloksen tekee. Tietenkin vain voittoa tekevä yritys on kannattava, ja epätuottoiset yritykset päätyvät ennen pitkään konkurssiin. Eli sinänsä tässäkin tapauksessa yritysten teot puhuvat puolestaan, ja sitä ei voida viestinnällä muuttaa.

Kolmanneksi eniten käytetty ulottuvuus on **kansainvälisyyteen** liittyvät perustelut.

Niitä oli yritys A:n aineistossa kolme, ja yritys B:n ja C:n aineistoissa molemmissa kerran. Näistä ovat esimerkit 15–17.

- (15) ”Monialaisen korkean teknologian perheyrietyksemme tuotteita myydään kaikkialla maailmassa.” (Yritys B)
- (16) ”Vahvan kotimarkkinaosuuden lisäksi Yritys C:n tuotteita viedään pääasiassa Ruotsiin, Iso-Britanniaan ja Venäjälle.” (Yritys C)
- (17) ”Konserni jakaantuu neljään liiketoiminta-alueeseen. Ne ovat Yritys A Suomi, Yritys A Skandinaavia, Yritys A Venäjä ja Yritys A Baltia.” (Yritys A)

Yritys B:n verkkosivuilla olevassa esimerkissä (15) sen kerrotaan olevan kansainvälinen yritys, jonka tuotteita myydään kaikkialla maailmassa. Tässä tekstissään kerrotaan, että yrityksen tuotteita myydään kaikkialla maailmassa, mikä on hieman kyseenalainen ilmaisu. Myydäänkö yrityksen tuotteita tosiaan jokaisessa maassa vai joka maanosassa? Tällä ilmaisulla yritys B pyrkii antamaan todella suuren kuvan itsestään. Samassa lauseessa sen kerrotaan kuitenkin olevan myös perheyritys. Tällä se haluaa korostaa sitä, että se on tehnyt suuren työn kasvettuaan pienestä perheyrietyksestä kansainväliseksi toimijaksi saatuaan tuotteitaan myyntiin kaikkialle maailmaan, vaikka se itse on globaalisti ajateltuna verrattain pieni yritys. Esimerkissä (16) yritys C:n internetsivuilla taas korostettiin yrityksellä olevan vahvat kotimarkkinat, joiden lisäksi sillä on vientiä myös muissa maissa. Nämä yritykset eivät tee kansainvälisyydestä itseisarvoa, vaan pyrkivät samalla korostamaan myös muita vahvuuksiaan. Yritys B:llä näitä on korkea teknologiaosaaminen ja perheyrietyksen arvopohja, kun taas yritys C haluaa kansainvälisyyden rinnalla korostaa vahvoja kotimarkkinoita.

Esimerkissä (17) yritys A on esitellyt verkkosivuillaan konserninsa jakaantumisen eri liiketoiminta-alueisiin, joihin kuuluu kolme kansainvälisyyteen viittaavaa aluetta. Yritys kertoo kansainvälisyydestään neutraalisti ja oletettavasti liioittelematta. Yritys A korostaa tässä lauseessa nimenomaan kansainvälisyyttään, eikä tuo siihen muita puolia. Liiketoiminta-alueiden kertomisella ja nimeämisellä halutaan tuoda esiin nimenomaan yrityksen koko.

Viimeinen ulottuvuus menestyminen-luokassa on **johtavuus**. Johtavuuden keinoja löytyi aineistosta vain vähän. Tätä ulottuvuutta löytyi yritys A:n ja C:n aineistosta molemmista yhden kerran, jotka ovat esimerkeissä 18–19.

- (18) ”Yritys C:n ikkunoilla saavutetaan testatusti markkinoiden alhaisin energiankulutus.” (Yritys C)
- (19) ”Yritys A on yksi johtavista ruoka-alan yrityksistä Pohjoismaissa, Venäjällä ja Baltian alueella.” (Yritys A)

Esimerkissä (18) yritys C:n verkkosivuilla on kerrottu sen tuotteilla saavutettavan markkinoiden alhaisimman energiankulutuksen. Tässä tekstissä yritys C on kertonut, että sen tuotteet ovat alhaisessa energiankulutuksessa parhaimmat kilpailijoihin verrattuna. Tässä halutaan kertoa, että valitsemalla tämän yrityksen tuotteita, kuluttaja valitsee johtavan tuoteratkaisun, ja saa pienissä energialaskuissa konkreettisen edun. Esimerkissä (19) yritys A taas kertoo verkkosivuillaan olevansa laajemmin koko alansa johtava yritys. Tätä väitettä ei kuitenkaan ole perusteltu mitenkään, vaan lukijan tulisi uskoa se sellaisenaan. Tekstistä ei myöskään tullut ilmi, onko yritys A johtava myynniltään, markkinaosuudeltaan tai vaikkapa tuotekehitykseltään, vaan lukijalle jätetään paljon tulkitsemisen varaa.

Taulukko 4. Menestymiseen liittyvät tekijät yrityksissä

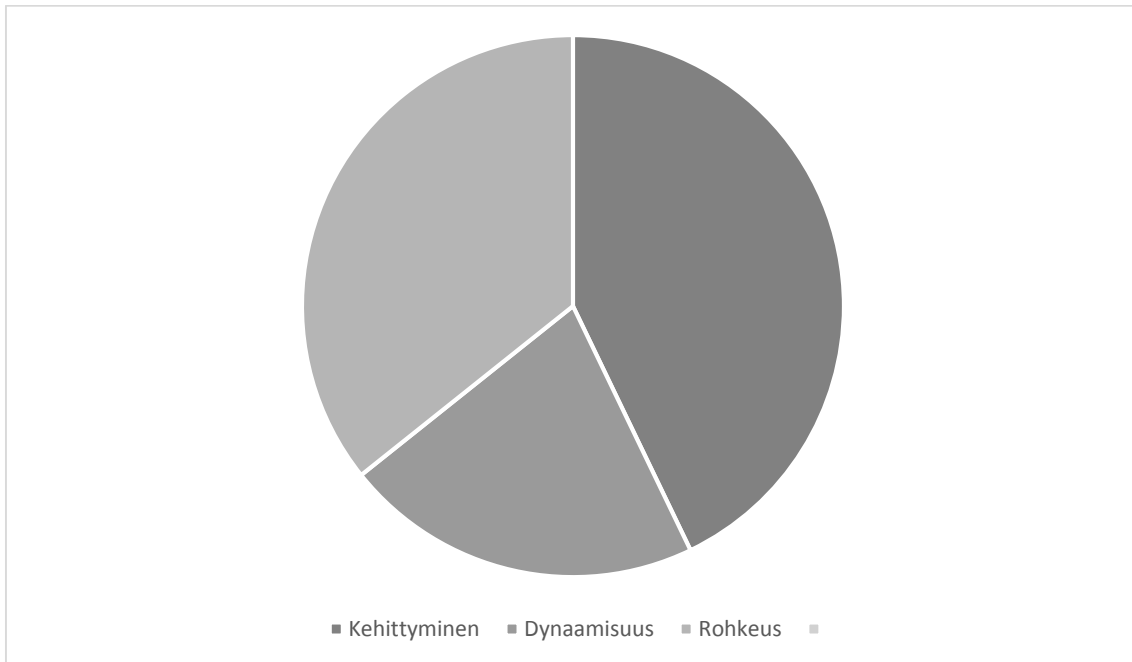
Yritys	Määrä
Yritys A	8
Yritys B	10
Yritys C	4

Taulukossa (4) esitetään menestymis-keinojen jakautuminen aineistossa. Aineistosta löytyi näitä keinoja tasaisesti jokaisen yrityksen internet-sivuilta. Yritys B:n sivuilta näitä löytyi 10 kertaa, yritys A:n sivuilta 8 kertaa ja yritys C:n sivuilta 4 kertaa.

4.2.3 Muutos- ja kehityskyky

Muutos- ja kehityskyky luokkaa oli kaikista vaikeinta arvioida tässä tutkimuksessa, ja tätä luokkaa löytyi aineistosta verrattain vähän. Tämä luokka näkyy varmasti enemmän yrityksen toiminnassa kuin mitä sen internetsivuilla, koska näissä tapauksissa teot puhuvat enemmän puolestaan. Yrityksetkin ovat voineet viestiä tämän luokan asioista enemmän esimerkiksi osavuosikatsauksissaan ja vuosikertomuksissaan, sillä nämä ovat osaltaan tietoja, jotka muuttuvat tiheään. Näin ollen niitä ei ole mielekästä päivittää koko ajan samaan tahtiin. Nämä myös ovat asioita, jotka kiinnostavat erityisesti esimerkiksi sijoittajia eikä niinkään työnhakijoita.

Tässä luokassa on poikkeuksellisesti vain kolme ulottuvuutta. Alkuperäiset neljä ulottuvuutta olivat kehittyminen, dynaamisuus, rohkeus sekä visio ja strategia. Analyysissäni jätin visio ja strategia ulottuvuuden pois. Visiolle ja strategialle oli joillakin tutkimillani yrityksellä erillinen sivu tai esitys, mutta joillain yrityksillä näitä asioita taas oli ripoteltu laajemmalti. Yhdenvertaisen aineiston vuoksi jätin tämän ulottuvuuden sitten tutkimuksestani pois. Oman arvioni mukaan nämä visio ja strategia kohtien mukana olo ei olisi tuonut tutkimukselle lisäarvoa, joten ne oli mahdollista jättää pois.



Kuvio 8. Muutos- ja kehityskykyyn liittyvät tekijät aineistossa

Suurimpana ulottuvuutena tässä luokassa on **kehittyminen**. Sitä löytyi aineistosta yhteensä kuusi kertaa, joista kolme löytyi yritys B:n internetsivuilta ja toiset kolme löytyi yritys C:n sivuilta. Näitä on esitelty esimerkeissä 20–21.

- (20) ”Kehityshalu, asiakasta lähellä oleminen ja rohkeus uudistua ovat vahvasti konsernin perimässä.” (Yritys B)
- (21) ”Yritys C:n johto on sitoutunut ylläpitämään ja kehittämään organisaatiota, joka pystyy tehokkaasti täyttämään asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset.” (Yritys C)

Esimerkissä (20) kirjoitetaan yritys B:n sivuilla sillä olevan kehityshalua ja rohkeutta uudistua. Yritys kertoo näiden arvojen olevan jo konsernin perimässä. Tällä tekstillä yritys B haluaa viestiä olevansa muutos- ja kehityskykyinen organisaatio, joka pystyy toimimaan muuttuvassa yritys- ja teknologiamaailmassa. Esimerkissä (21) yritys C on verkkosivuillaan kirjoittanut olevansa sitoutunut kehittämään organisaatiota, jotta se pystyy tehokkaasti täyttämään asiakkaiden tarpeet ja vaatimukset. Molemmissa esimerkeissä kehittyminen liitetään asiakkaisiin. Ensimmäisessä esimerkissä yritys B antaa ymmärtää,

että asiakasta lähellä oleminen vaatii kehittymistä ja jälkimmäisessä esimerkissä yritys C:n mukaan yritystä täytyy kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaan. Nämä yritykset eivät tuo kehittymistä esiin vain pelkän muutoksen vuoksi, vaan ne haluavat samalla viestittää, että kehittyminen on nimenomaan asiakaslähtöistä, ja kehitys tehdään aina asiakkaiden tarpeiden mukaan, ei vain muutoksen itsensä takia.

Seuraavaksi yleisin luokka oli **rohkeus**. Tätä ulottuvuutta löytyi yritysBb:n aineistosta neljä kertaa ja yritys A:n aineistosta kerran. Näitä on esimerkeissä 22–23.

- (22) ”Markkinat kasvuun uusilla ratkaisulla.” (Yritys A)
- (23) ”Yli 60 toimintavuoden jälkeen Yritys B:n perhekonsernissa on onnistuttu säilyttämään kehityshalu, rohkeus uusiutua ja kyky olla asiakkaan lähellä” (Yritys B)

Esimerkissä (22) yritys A:n internetsivuilla on kirjoitettu, että yritys laittaa markkinat kasvuun uusilla ratkaisulla. Tällä tekstillä yritys A haluaa viestiä olevansa tarpeeksi rohkea, että se uskaltaa ottaa käyttöön uusia ratkaisuja. Yritys A pyrkii osoittamaan rohkeuttaan myös sillä, että se uskoo saavansa koko markkinat kasvuun omalla toiminnallaan. Esimerkissä (23) yritys B:n verkkosivuilla on kirjoitettu, että yritys on onnistunut säilyttämään rohkeutensa uusiutua pitkällä aikavälillä. Uusiutumisen rohkeutta korostetaan kertomalla yrityksen pitkästä historiasta. Pärijätäkseen markkinoilla vuosikymmeniä yrityksillä tulee olla rohkeutta muuttua ja itsekin muuttaa omaa toimintaansa, sillä myös esimerkiksi teknologia ja ostokäyttäytyminen muuttuvat.

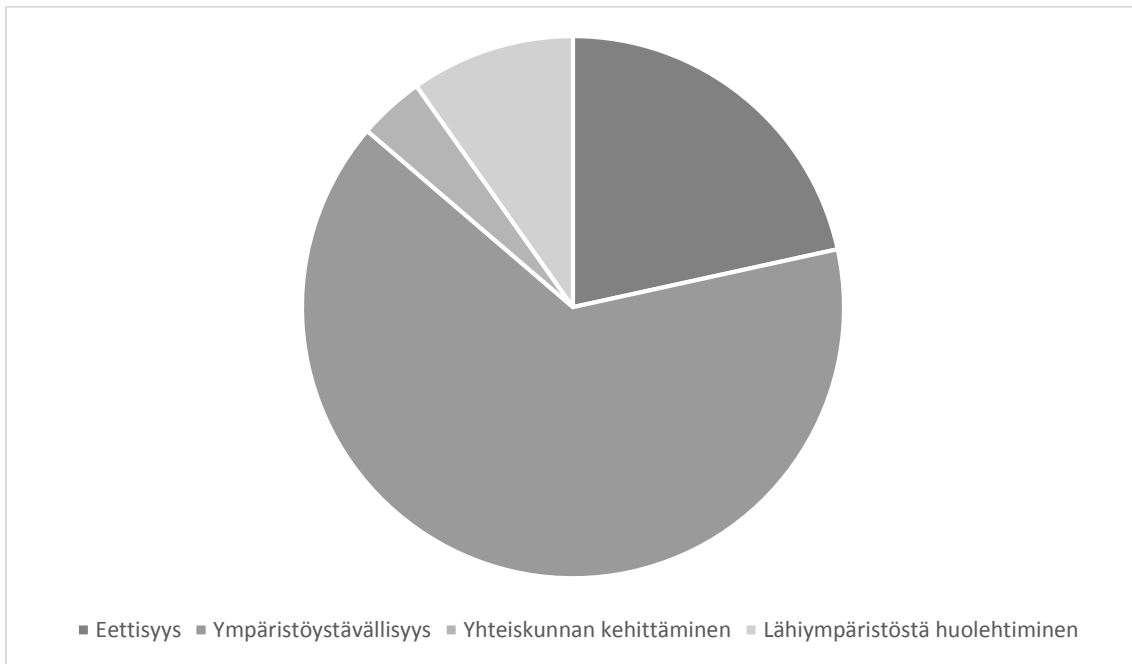
Taulukko 5. Muutos- ja kehityskykyyn liittyvät tekijät yrityksissä

Yritys	Määrä
Yritys A	4
Yritys B	7
Yritys C	3

Tämä luokka oli kaikkiaan melko tasainen, vaikka perusteluita löytyikin aineistosta vain vähän. Yritys B:n internetaineistosta löytyi muutos- ja kehityskyky perusteluita 7 kertaa, yritys A:n aineistosta luokan perusteluita 4 kertaa, yritys C:n aineistosta löytyi 3 kertaa.

4.2.4 Yhteiskuntavastuu

Yhteiskuntavastuun luokka on kaikista viidestä luokasta selkeästi suurin. Yhteiskuntavastuun luokkaan kuuluvat ulottuvuudet ovat eettisyys, ympäristöystävällisyys, yhteiskunnan kehittäminen ja huolehtiminen lähiympäristöstä. Yritys A ja yritys C olivat käyttäneet tämän luokan perusteluita runsaasti ja tasaisesti. Yritys B taas ei juurikaan korostanut tätä luokkaa. Ulottuvuuksien jakautuminen näkyy kuviossa 9.



Kuvio 9. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät tekijät aineistossa

Selkeästi suurin ulottuvuus oli **ympäristöystävällisyys**. Vihreät arvot nousivat esiin myös T-median työnantajakuivatutkimuksissa, ja yritykset selkeästi korostavat omia hyviä ympäristötekojaan. Yhteiskuntavastuun merkitys varmasti vaihtelee eri aloilla. Eri aloilla on myös varmasti merkittäviä eroja, kuinka paljon ja miten näitä arvoja voi toteuttaa. Tutkittavat yrityksetkin ovat kuitenkin melko erilaisia keskenään, joten myös ne painottavat eri osa-alueita. Ympäristöystävällisyyttä näyttävät esimerkit ovat 27–27.

- (24) ”Ympäristöjohtaminen perustuu Yritys A:lla ympäristölainsäädäntöön sekä sidosryhmäodotusten täyttämiseen.” (Yritys A)
- (25) ”Yritys A:n kuljetusten päästöt ovat vähentyneet: kaluston uusiminen, tehostettu kuljetussuunnittelu, kuljettajien koulutus, yhteistyö muiden alan toimijoiden kanssa – rekat eivät kulje tyhjänä!” (Yritys A)
- (26) ”Valmistuksessa syntyvän hukan tarkka lajittelu: käytetään uudelleen tai kierrätetään, 0-kaatopaikkakuormitus tavoitteena.” (Yritys C)
- (27) ”Yritys C:n tehtaat käyttävät vesivoimalla tuotettua, hiilivapaata sähköä” (Yritys C)

Esimerkissä (24) yritys A:n internetsivuilla kerrotaan yrityksen kokevan tärkeäksi vähentää omia suoria ympäristövaikutuksiaan, ja että se edellyttää samaa myös yhteistyökumppaneiltaan. Tekstistä pystyy tulkitsemaan, että ympäristöteot ovat yritykselle tärkeitä, sillä sivuilla puhutaan ympäristöjohtamisesta ja ympäristölainsäädännöstä. Lukijalle tulee mielikuva, että ympäristöön panostetaan paljon, kun sitä oikein erikseen johdetaan. Viestiin on pyritty lisäämään vakuuttavuutta mainitsemalla myös lainsäädäntö. Lainsäädännöstä yritys on saanut standardit, joihin se voi verrata omaa toimintaansa. Yritys tuo ilmi, että se toimii lainsäädännön mukaan, mutta näin tulisi voida olettaa jokaisesta yrityksestä joka alalla.

Esimerkeissä (25–27) yritys A:n ja C:n internetsivuilla on kerrottu käytännön tapoja, miten yritys on toiminut itse ympäristöystävällisemmin. Yritys A:n verkkosivuilla esimerkiksi (25) on kerrottu, että yrityksen käyttämien kuljetusten päästöjä on voitu vähentää. Esimerkissä (26) yritys C:n verkkosivuilla on kirjoitettu sen omasta tavasta vähentää kaatopaikkajätettä hyötykäyttämällä kaiken materiaalin. Esimerkissä (27) yritys C taas ker-

too ekologisemmasta energiantuotannostaan. Konkreettinen esimerkki omasta toiminnasta on hyvä keino luoda lukijalle tarttumapintaa. Yritysten ympäristöteot ovat alasta riippuen niin erilaisia, että konkreettisilla esimerkeillä on hyvä näyttää, mitä ne esimerkiksi ovat ja voivat olla.

Toiseksi suurin ulottuvuus oli **eettisyys**, jonka perusteluja löytyi aineistosta 11 kertaa. Näistä kuusi löytyi yritys C:n aineistosta ja viisi yritys A:n internetsivuilta. Näistä ovat esimerkit 28–29.

- (28) ”Yritys A:n eläinten hyvinvointia valvoo yli 200 eläinlääkärinä -osa maataloilla, osa ruokatehtailla, osa yritys A:n palveluksessa, osa viranomaisten.” (Yritys A)
- (29) ”Ympäristöön, työterveyteen ja turvallisuuteen liittyvät sertifioinnit eivät ole yleisiä suomalaisessa teollisuudessa, etenkin samalla haltijalla. Yritys C on ainoa puuteollisuusalan yritys Suomessa, jolta nämä kyseiset sertifioinnit löytyvät.” (Yritys C)

Esimerkissä (28) yritys A:n verkkosivuilla kerrotaan, että yrityksen eläinten hyvinvoinnista vastaa yli 200 eläinlääkärinä. Yksi hyvinvointivaltion mittari on se, kuinka siellä kohdellaan eläimiä. Monet välttelevät tehotuotettujen eläinten käyttämistä ravintona, koska kokevat sen epäeettiseksi. Tuotantoeläimien kohtelusta ja hyvinvoinnista nousee säännöllisin väliajoin keskustelua myös mediassa. Yritys A yrittää verkkosivuillaan osoittaa, että se huolehtii omista eläimistään hyvin, sillä niiden hyvinvointia valvovat eläinlääkärit. Yritys A pyrkii tehostamaan luotettavuuttaan mainitsemalla, että osa näistä eläinlääkäreistä on heidän palveluksessaan, mutta osa on myös puolueettoman viranomaisen palveluksessa.

Esimerkissä (29) yrityksen C verkkosivuilla kerrotaan, että se on ainoa oman alansa yritys, jolta löytyy ympäristöön, työterveyteen ja turvallisuuteen liittyvät sertifioinnit. Yritys C kertoo olevansa eettisempi kuin muut toimialan yritykset, sillä nämä sertifioinnit eivät ole yleisiä suomalaisessa teollisuudessa. Sertifiointeja luottelemalla yritys viestittää olevansa eettinen toimija monesta näkökulmasta katsottuna. Sertifioinneista mainitsemalla

se pyrkii viestimään omasta eettisyydestään uskottavasti, sillä sertifikaattien koetaan usein olevan eräänlainen luotettavuuden merkki.

Seuraava ulottuvuus on **huolehtiminen lähiympäristöstä**. Tätä perustelua löytyi aineistosta yhteensä viisi kertaa, joista kolme löytyi yritys A:n internetsivuilta ja kaksi löytyi yritys C:n sivuilta. Näitä on esitelty esimerkeissä (30–31).

- (30) ”TTT-sertifikaatti keskittyy muun muassa työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen liittyviin asioihin. Konkreettisesti erinomaisia tuloksia on saavutettu esimerkiksi työtaturmien suhteen.” (Yritys C)
- (31) ”Yrityksessä A lisäaineiden tarpeellisuus arvioidaan sekä kuluttajan terveyden että tuoteturvallisuuden kannalta.” (Yritys A)

Lähiympäristöstä huolehtiminen voi olla esimerkiksi sosiaalista tai ympäristöllistä vastuuta. Esimerkissä (30) yritys C:n internetsivuilla kerrotaan yrityksen huolehtivan muun muassa työhyvinvointiin ja -turvallisuuteen liittyvistä asioista. Verkkosivuilla perustellaan tätä väitettä siten, että näihin asioihin panostamalla on saatu konkreettisia tuloksia esimerkiksi työtaturmien suhteen. Lähiympäristöön voidaan käsittää kuuluvaksi monia asioita kuten esimerkiksi yrityksen omat työntekijät, joista yritys C on kertonut huolehtivansa. Tämä huolehtiminen tuodaan lukijalle konkreettiseksi kertomalla työtaturmien tuloksista.

Esimerkissä (31) yritys A:n verkkosivuilla on esitetty yrityksen lähipiiriä olevan myös kuluttajat. Yrityksen verkkosivuilla kerrotaan, että yritys huolehtii kuluttajien terveydestä arvioimalla lisäaineiden tarpeellisuutta verrattuna tuoteturvallisuuteen. Huolimattomalla tuoteturvallisuudella yritys saisi valitettavan nopeasti itselleen huonoa mainetta, sillä takaisinvedoista ja tuotteiden vaarallisuudesta uutisoidaan usein laajalti. Vahinkotapauksissa yrityksen voidaan ajatella olevan myös muissa asioissa huolimaton tai piittaamaton.

Neljäs ulottuvuus yhteiskuntavastuusta on **yhteiskunnan kehittäminen**. Näitä perusteluita löytyi aineistosta vain kaksi kappaletta, ja ne löytyivät yritys A:n internetsivuilta. Tästä on esimerkki (32).

- (32) Me ymmärrämme kansanterveydellisen vastuamme ja huolehdimme siitä osana vastuullista tuotekehitystyötä. (Yritys A)

Esimerkissä (32) yritys A:n internetsivuilla on kerrottu yrityksen ymmärtävän kansanterveydellisen vastuunsa ja huolehtivansa siitä osana vastuullista tuotekehitystyötään. Tekstin mukaan yritys A kokee olevansa osittain vastuussa suomalaisten kansanterveydestä, johon vaikuttavat pitkälti ruoka- ja liikuntatottumukset. Tekstin mukaan yritys A lupaa huolehtia kansanterveydellisistä asioista kehittämällä vastuullisia tuotteita. Tämä tarkoittaisi sitä, että yritys A valmistaisi vain terveellisiä tuotteita. Tämä toki viestinä kuulostaa hyvältä ja vastuulliselta, mutta sen todenperäisyyteen voi olla vaikea uskoa.

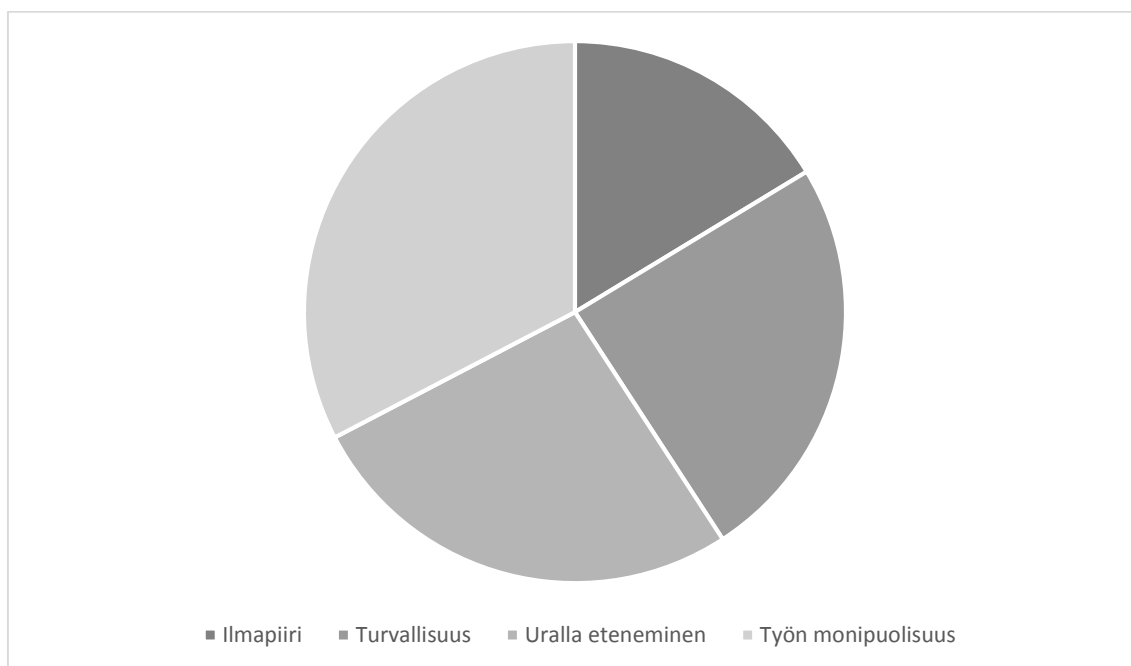
Taulukko 6. Yhteiskuntavastuuseen liittyvät tekijät yrityksissä

Yritys	Määrä
Yritys A	31
Yritys B	1
Yritys C	20

Yhteiskuntavastuun luokkaa painotti yritys A, jonka aineistosta löytyi tämän luokan perusteluita 31 kertaa. Myös yritys C käytti tämän luokan perusteluita internetsivuillaan paljon, sen aineistosta näitä keinoja löytyi 20 kappaletta. Yritys B ei korostanut tätä luokkaa, ja sen aineistosta löytyi tähän luokkaan kuuluvia perusteluita yksi.

4.2.5 Työn kuvaus

Viimeinen luokka mainepyörässä on siihen lisäämäni työn kuvaus -luokka. Sen neljä ulottuvuutta ovat uralla eteneminen, työn monipuolisuus, työturvallisuus ja ilmapiiri. Nämä ulottuvuudet nousivat aineistosta esiin, kun ne eivät sopineet mihinkään valmiiseen luokkaan. Aiempaan luokitteluun sopimattomat jaoin itse ryhmiin, joille annoin edellä mainitut nimet. Kuviossa 10 on esitetty näiden keinojen jakautuminen aineistossa.



Kuvio 10. Työn kuvaukseen liittyvät tekijät aineistossa

Työn kuvaus -luokkaa korosti selvästi yritys A, kun taas yritys B:n ja yritys C:n sivuilta löytyi näitä keinoja hieman vähemmän. Ulottuvuuksista työn monipuolisuuden perusteluja nousi aineistosta niukka enemmistö, mutta pääasiassa kaikkia ulottuvuuksia löytyi tutkimiltani internetsivuilta melko tasaisesti.

Työn monipuolisuus ulottuvuuteen kuuluu perustelut, jotka kertovat työtehtävien monipuolisuudesta ja työtehtäviin vaikuttamisesta. Näitä perusteluja löytyi aineistosta yhteensä 16 kappaletta, näistä 12 löytyi yritys A:n verkkosivuilta ja 4 yritys B:n sivuilta. Näitä on esitelty esimerkeissä (33–34).

- (33) ”Jokainen päivä on erilainen ja tehtävät ovat monipuolisia. Työhön liittyvät erilaiset kehittämishankkeet ja niiden suunnittelu ovat myös mielenkiintoinen osa työtä.” (Yritys A)
- (34) ”Pidän siitä, että työtehtävät vaihtuvat tiheään ja pääsen oppimaan sekä kokemaan mahdollisimman paljon. Vaihtelu virkistää.” (Yritys B)

Esimerkissä (33) yritys A:n verkkosivuilla on haastateltu yrityksen työntekijää, ja hän kertoo työstään. Hän kertoo, että hänellä on työssään jokainen päivä erilainen, ja tehtävät ovat monipuolisia. Työntekijä kertoo, että myös työhön liittyvät kehittämishankkeet ja niiden suunnittelut ovat myös mielenkiintoinen osa työtä. Tällä haastattelulla yritys A pyrkii viestimään, että heillä on monipuolinen työnkuva. Työntekijät pitävät työstään, eivätkä he ole siihen kyllästyneitä.

Esimerkissä (34) yritys B:n internetsivuilla yrityksen työntekijä kertoo pitävänsä siitä, että hänen työtehtävänsä vaihtuvat tiheään, ja hän pääsee oppimaan ja kokemaan mahdollisimman paljon. Kuten edellisessäkin esimerkissä, myös tässä yritys B viestii, että heillä on monipuolinen työnkuva, josta työntekijät pitävät. Työtehtävien mielenkiintoisuus on suuri etu, kun pyritään rekrytoimaan parasta mahdollista henkilökuntaa.

Toiseksi eniten käytetty ulottuvuus on **turvallisuus**. Työn turvallisuus on todella tärkeää, ja työnantaja on vastuussa niiden ennaltaehkäisyssä. Teollisuuden alalla työtapaturmat ovat suuri riski. Turvallisuus-ulottuvuuden perusteluita löytyi yritys C:n aineistosta kymmenen kertaa, yritys A:n sivuilta kaksi kertaa ja yritys B:n sivustolta näitä ei löytynyt lainkaan. Näitä ovat esimerkeissä (35–36)

- (35) ”Työympäristö on työtapaturmien ja ammattitautien välttämiseksi turvallinen, henkilöstön toimintaedellytykset on turvattu ja työ- ja tuotantovälineet ovat kunnossa.” (Yritys C)
- (36) ”Henkilöstön hyvinvointi on ratkaisevan tärkeä myös Yritys A:n kestävän kasvun kannalta.” (Yritys A)

Esimerkissä (35) yritys C:n internetsivuilla on kerrottu, että työympäristö on turvallinen, henkilöstön toimintaedellytykset on turvattu ja työvälineet ovat kunnossa. Työhyvinvointi ja -turvallisuus ovat tärkeitä perusedellytyksiä työssä jaksamiselle ja viihtymiselle. Riskialttiit työolosuhteet eivät houkuttele uusia työntekijöitä. Internetsivuillaan yritys C pyrkiikin vakuuttamaan näiden asioiden olevan heillä kunnossa. He viestivät, että he aktiivisesti välittävät työntekijöistään. Esimerkissä (36) yritys A:n verkkosivuilla on kerrottu, että henkilöstön hyvinvointi on tärkeää myös yrityksen kestävän kasvun kannalta. Tässä tekstissä yritys viestii, että se välittää kaikista työntekijöistään, ja heidän etu on

myös yrityksen etu. Työturvallisuuden laiminlyönti hidastaa yrityksen kasvua, ja on vaarallinen myös yrityksen maineelle.

Työnkuvaus-luokassa kolmas ulottuvuus oli **uralla eteneminen**. Uralla etenemisestä löytyi aineistosta yhteensä 11 perustelua, joista yritys A:n sivuilta näistä löytyi kahdeksan ja yritys B:n sivuilta löytyi kolme, yritys C:n sivuilta näitä perusteluja ei löytynyt. Uralla etenemiseen otin keinoja, joissa suoraan kerrotaan etenemismahdollisuuksista yrityksessä. Näitä on esitelty esimerkeissä (37–38).

- (37) ”Henkilökohtaista kasvua alan parhaaksi osaajaksi tuetaan systemaattisilla työnopastus- ja perehdytyskäytännöillä.” (Yritys A)
- (38) ”Nyt Tuulia on jo edennyt ja hänet on nimitetty Yritys B Cabinsin kokoonpanosta vastaavaksi osastoinsinööriksi. Ura yritys B Cabinsilla alkoi työharjoittelulla kehitystehtävissä.” (Yritys B)

Esimerkissä (37) yritys A:n internetsivuilla kerrotaan, että yritys tukee jokaisen työntekijän henkilökohtaista kasvua työnopastus- ja perehdytyskäytännöillä. Tässä tekstissä yritys viestii, että se on mukana avustamassa työntekijöitään kehittämisessä ja etenemisessä. Yritys A toivoo myös, että jokainen heidän työntekijänsä olisi henkilökohtaisesti alan paras osaaja. Viestin mukaan jokaisella yrityksessä työskentelevällä on mahdollisuus kehittyä ja edetä urallaan.

Esimerkki (38) on otettu yritys B:n uratarinat sivustolta. Tekstissä on esitelty yrityksen työntekijä, joka on työskennellyt yrityksessä jo monessa tehtävässä, ja hän on päässyt etenemään hyvin urallaan. Tekstin työntekijä on hyvä esimerkki kuvaamaan uralla etenemistä yritys B:ssä, sillä hänen tapauksessa voidaan nähdä kehittyminen ja yleneminen työharjoittelijasta vastaavaksi osastoinsinööriksi. Internetsivujen esimerkki on saatu kirjoitettua hakijalle houkuttelevaan muotoon. Tekstin Tuulian kohdalle on helppo kuvitella itsensä. Uratarinoita kertomalla yritys voi saada houkutelua työntekijöitä myös vaatimattomampiin tehtäviin: Hakija voi ajatella ottavansa nyt tuon alemmpitasoisen tehtävän vastaan, ja ajatella, että hänet vielä ylennetään sieltä parempiin tehtäviin.

Viimeinen ulottuvuus on **työn ilmapiiri**. Nykyaikana työn miellyttävyys ja mukava työyhteisö ovat tärkeitä arvoja työnhakijalle. Näihin asioihin vetoavia perusteluja otin tähän ulottuvuuteen, ja niitä löytyi aineistosta yhteensä kahdeksan. Näistä seitsemän löytyi yritys A:n sivuilta ja yksi löytyi yritys B:n sivuilta. Näitä ovat esimerkit (39–40)

(39) ”Täällä on hyvä työilmapiiri.” (Yritys A)

(40) ”Ja tietenkin hyvät työkaverit.” (Yritys A)

Esimerkit (39) ja (40) ovat sitaatteja yritys A:n työntekijöiltä, jotka kertovat työpaikastaan. Ensimmäinen työntekijä on kertonut, että yrityksessä on hyvä työilmapiiri, ja toinen työntekijä on lisännyt, että yrityksessä on myös hyvät työkaverit. Työilmapiiriäkin voidaan mitata ja tutkia, mutta vertailukelpoisten ja paikkansapitävien tulosten saaminen voi olla haastavaa. Ehkäpä sen takia yritys A on viestinyt asiasta näin neutraalisti ja yleisesti. Tästä aiheesta voi toki olla vaikeaa antaa konkreettisia esimerkkejä. Yrityksen verkkosivuilla on kuitenkin yritetty lisätä näiden väitteiden uskottavuutta siten, että nämä on laitettu sinne työntekijöiden sitaatteina, eikä vain yhtiön itsensä kertomana.

Taulukko 7. Työnkuvaukseen liittyvät tekijät yrityksissä

Yritys	Määrä
Yritys A	25
Yritys B	8
Yritys C	10

Viimeisessä luokassa korostui, että yritys A on käyttänyt tämän luokan perusteluita runsaimmin, ja sen internetsivuilta näitä löytyi 25 kappaletta. Yritys B:n ja yritys C:n verkkosivuilta näitä perusteluja löytyi molemmilta tasaisesti, yritys C:n sivuilta näitä löytyi kymmenen kappaletta ja yritys B:n sivuilta kahdeksan kappaletta.

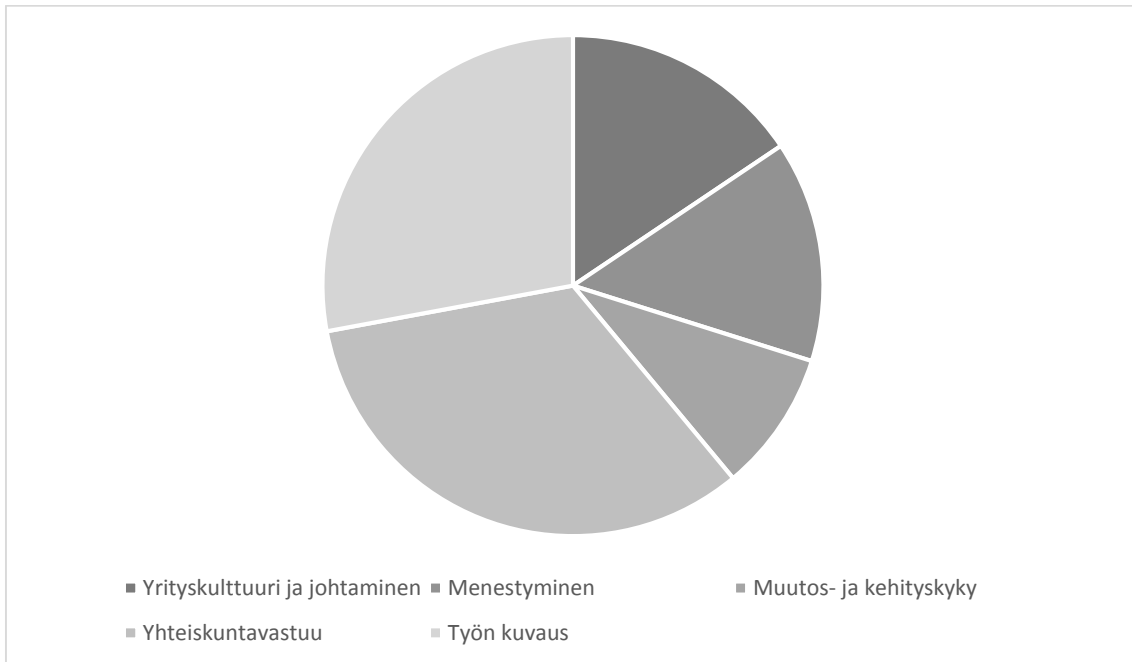
4.3 Työnantajamaineen rakentuminen yrityksissä eri luokkien mukaan

Työnantajamainetta rakentavia perusteluita löytyi aineistosta kaiken kaikkiaan 159 kappaletta. Aineisto jakautui tutkittavien yritysten kesken hieman epätasaisesti, mikä näkyy taulukossa (8). Yritys A:n verkkosivuilta löytyi 84 perustelua, yritys B:n sivuilta niitä löytyi 26 perustelua ja yritys C:n sivuilta löytyi 49 perustelua.

Taulukko 8. Aineiston jakautuminen yritysten kesken

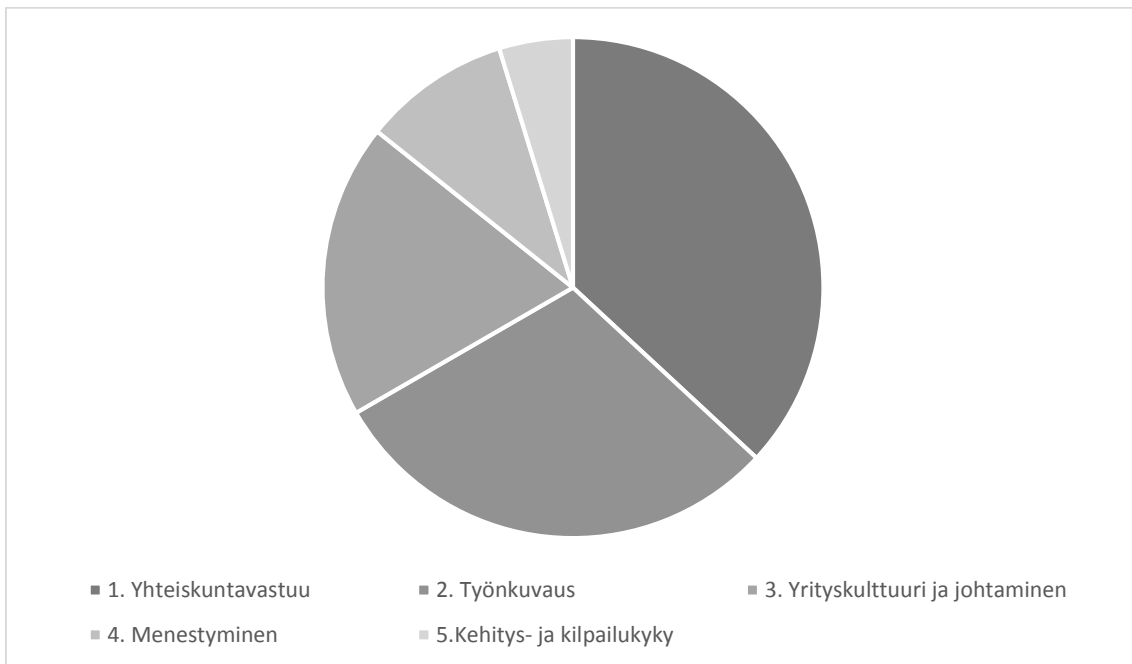
Yritys	Määrä
Yritys A	84
Yritys B	26
Yritys C	49

Tutkimieni viiden luokan jakautuminen näkyy kuviossa 12. Selvästi suurin luokka oli yhteiskuntavastuu, jota oli käytetty yhteensä 51 kertaa. Toiseksi suurin luokka oli työn kuvaus, jota oli käytetty 43 kertaa. Yrityskulttuurin ja johtamisen luokkaa oli käytetty 24 kertaa, menestymisen luokkaa oli käytetty 22 kertaa, muutos- ja kehityskyky luokkaa käytettiin 14 kertaa.



Kuvio 11. Eri luokkien jakautuminen aineistossa

Perustelut eivät jakautuneet yritysten kesken samalla tavalla, koska jokaisella yrityksellä on erilaiset maineen vahvuudet, joita korostaa. Samoin ne myös yrittävät häivyttää erilaisia asioita. Kaikki kolme yritystä olivat erilaisia. Kahdella yrityksellä kolmesta työnantajamaine rakentui melko samalla tavalla, kun suurimmat työnantajamainetta määrittävät luokat olivat samoja. Kolmas yritys kuitenkin poikkesi kahdesta muusta paljon. Tutkimuksesta ei tullut aukotonta kuvaa, millä tavoin eteläpohjalaiset teollisuuden alan yritykset työnantajamainettaan rakentavat, mutta kolme esimerkkitapausta kuitenkin saatiin.



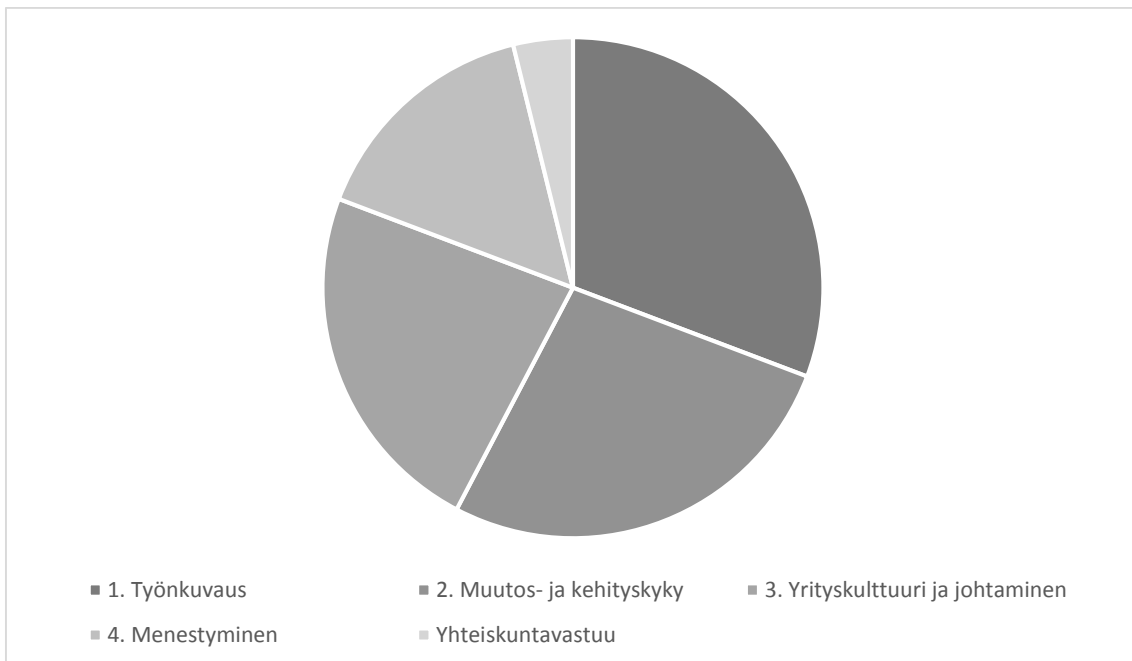
Kuvio 12. Yritys A:n työnantajamaineen rakentuminen

Yritys A:n aineistossa korostui eniten yhteiskuntavastuun luokka, jonka perusteluja löytyi yhteensä 31. Yhteiskuntavastuun ulottuvuuksista perusteluja löytyi eniten ympäristöystävällisyyden luokasta, sitten eettisyydestä, lähiympäristöstä huolehtimisesta ja yhteiskunnan kehittämisestä. Yritys A:n toimiala on sellainen, että sen alan yrityksiä seurataan paljon juuri yhteiskuntavastuun näkökulmasta. Ruokateollisuus toimialana kohtaa paljon kritiikkiä esimerkiksi eläinten kohtelun ja epäterveellisen ruoan valmistamisen vuoksi. Yritys A pyrkii mahdollisesti tämän vuoksi tuomaan esiin hyviä tekojaan yhteiskuntavastuun alla, jotta kriittistä palautetta ei tulisi, tai sen tullessa siihen pystyttäisiin vastaamaan.

Toinen yritys A:n mainetta rakentava luokka oli työnkuvaus, jonka perusteluja löytyi yhteensä 25 kappaletta. Näistä yritys A korostaa eniten työn monipuolisuutta ja uralla etenemistä. Myös työn ilmapiirin ja turvallisuuden ulottuvuuksiin löytyi perusteluita. Työn monipuolisuutta korostamalla yritys A haluaa mahdollisesti houkutella korkeasti koulutettuja kertomalla hyvistä urakehitysmahdollisuuksista ja muista eduista.

Kolmantena luokkana yritys A:lla on yrityskulttuuri ja johtaminen, jonka perusteluita löytyi aineistosta 16 kappaletta. Tästä luokasta korostettiin motivoinnin ja palkitsemisen luokkaa. Palkitseminen on varmasti suuri houkutin työpaikkaa valitessa, joten se halutaan myös nostaa esiin. Arvostuksen, johdon ja työntekijöiden luottamuksen perusteluita löytyi molempia yhtä paljon, ja löytyi myös yksi sitoutumiseen ja tyytyväisyyteen liittyvä perustelu.

Neljäntenä työnantajamainetta rakentavana luokkana yritys A:lla on menestyminen. Tästä luokasta löytyi kahdeksan perustelua. Menestymisen luokasta korostui eniten kilpailukyky ja kansainvälisyys, kun taas taloudellisen kasvun ja johtavuuden perusteluja ei juuri ollut. Pienimpänä luokkana yritys A:lla on verkkosivuillaan muutos- ja kehityskyky. Tästä luokasta yritys A:lta löytyi rohkeuden ulottuvuus. Nämä kaksi viimeksi mainittua luokkaa ovat yritys A:n verkkosivuilla niin pienet verrattuna suurimpiin luokkiin, että nämä eivät enää juurikaan määritä yrityksen työnantajamainetta, vaan ennemminkin vain tukevat sitä, ja luovat sille monipuolisen pohjan.



Kuvio 13. Yritys B:n maineen rakentuminen

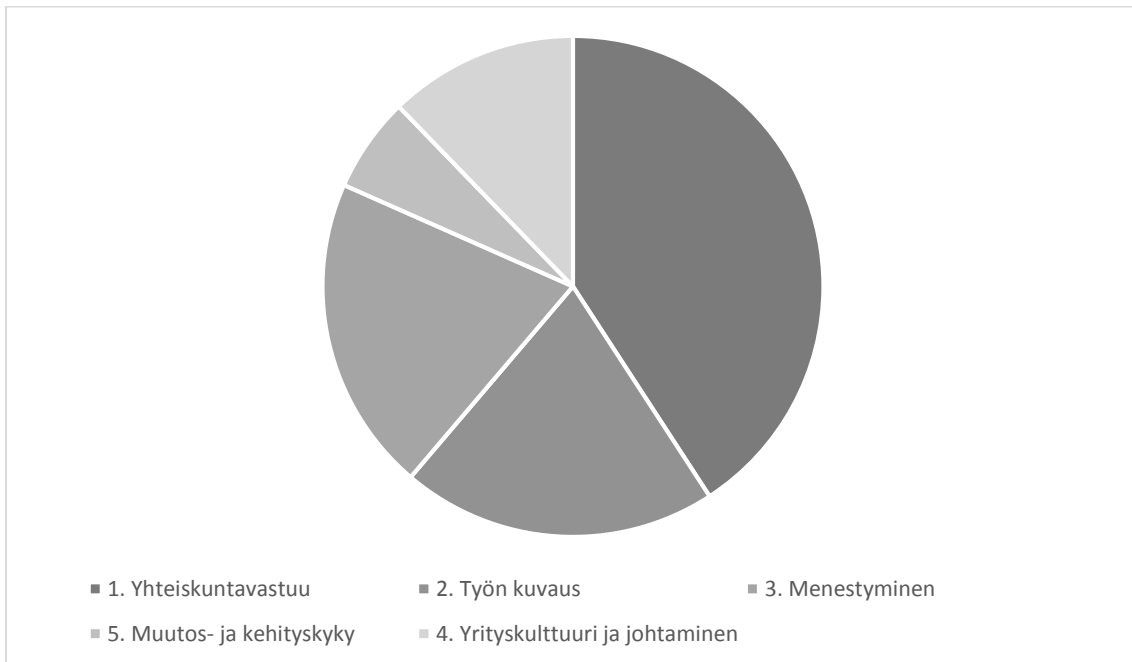
Yritys A:n ja C:n työnantajamaineet rakentuivat melko samalla tavalla, ja niissä oli monta yhteistä tekijää, mitä ne korostivat. Yritys B:n työnantajamaine rakentui heidän verkkosivuillaan selvästi poikkeavasti. Yritys C:ltä löytyi kaikkia luokkia aineistosta melko tasaisesti, eikä mikään luokka korostunut selvästi muita enemmän.

Suurimpana yritys B:n työnantajamainetta rakentavana luokkana oli työn kuvaus, jonka perusteluja löytyi aineistosta kahdeksan kertaa. Työn kuvauksen ulottuvuuksista korostettiin työn monipuolisuutta ja uralla etenemistä. Myös työn ilmapiiri mainittiin, kun taas turvallisuuden perusteluita ei ollut lainkaan. Työn kuvauksen ollessa suurimpana ja määrittävimpänä luokkana yrityksellä, pyritään työn mielekkyydellä houkuttelemaan uusia työntekijöitä. Tästä luokasta vielä korostetaan urakehitysmahdollisuuksia ja työtehtävien monipuolisuutta, joilla halutaan saavuttaa osaavia työntekijöitä.

Seuraavana luokkana yritys B:llä on muutos- ja kehityskyky. Tässä luokassa yritys B on käyttänyt tasaisesti kehittymisen ja rohkeuden ulottuvuuksia. Nämä ovat ulottuvuuksia, joita muut yrityksen eivät juurikaan käyttäneet, ja joita on vaikea mitata ja todistaa. Nämä ovat ennemminkin tunteisiin vetoavia ja sitä kautta houkuttelevia keinoja. Yritys B korostaa juuri niitä asioita, joita se haluaa ja joista se on ylpeä, eikä pyri häivyttämään toimialalla yleensä koettuja heikkouksia. Tällä tavalla yritys B erottuu muista.

Yrityskulttuurin ja johtamisen luokan perusteluita löytyi aineistosta neljä kappaletta. Näistä ulottuvuuksista löytyi eniten arvostusta ja motivointia ja palkitsemista. Myös sitoutuminen ja tyytyväisyys mainittiin, kun taas johdon ja työntekijöiden luottamuksesta ei löytynyt perusteluita.

Menestymisen luokasta aineistosta löytyi neljä perustelua. Näitä löytyi kilpailukykyyn, kansainvälisyyden ja taloudellisen kasvun ulottuvuuksista. Viimeisimpänä luokkana yritys B:llä on yhteiskuntavastuu, josta löytyi yksi perustelu. Tämä poikkesi muista tutkimistani yrityksistä paljon, sillä kahdella muulla yhteiskuntavastuu oli suurin tekijä. Nämä kaksi viimeisintä luokkaa olivat yritys B:lläkin niin pienet, että nämä ovat ennemminkin työnantajamainetta tukevia kuin rakentavia tekijöitä.



Kuvio 14. Yritys C:n työnantajamaineen rakentuminen

Yritys A:n tavoin myös yritys C:llä suurin työnantajamainetta määrittävä luokka oli yhteiskuntavastuu, josta löytyi aineistosta 20 perustelua. Yhteiskuntavastuun ulottuvuudesta merkittävin tekijä oli ympäristöystävällisyys. Seuraavaksi eniten korostui eettisyys. Lähiympäristöstä huolehtimistakin esiintyi, mutta ei enää niin merkittävästi. Yhteiskunnan kehittämistä aineistosta ei löytynyt. Myös yritys C:n toimiala voi helposti saada kritiikkiä yhteiskuntavastuun laiminlyönnistä, ja tällä teollisuuden alalla kritiikki kohdistuu varsin usein juuri ympäristöstä huolehtimiseen. Omaa mainettaan kannattaakin tällaisella alalla korostaa näiden toimialan heikkouksien mukaan. Yleisö voi toki ajatella, että oman paremmuuden esiin tuomisella halutaan selitellä tai jopa valehdella, jotta kritiikki ei kohdistuisi omaan yritykseen. Tällaisissa tapauksissa yrityksen on toiminnallaan osoitettava sanat tosiksi.

Toisena työnantajamainetta rakentavana luokkana oli työnkuvaus, josta löytyi aineistosta kymmenen perustelua. Työn kuvaus oli tällä yrityksellä kuitenkin varsin yksipuolinen. Kaikki kymmenen perustelua nimittäin löytyivät työturvallisuuden ulottuvuudesta. Tämä

voi selittyä, jos yrityksen toimialalla työtapaturmat ovat yleisiä. Tapaturmia toki sattuu varmaan lähes kaikilla teollisuuden aloilla, mutta joillakin niitä tapahtuu enemmän kuin toisilla. Jos yritys pystyy näyttämään toteen lupauksensa työturvallisuudesta, sitä kannattaa tietenkin korostaa.

Myös menestymisen luokkaa löytyi yritys C:n aineistosta kymmenen perustelua. Menestymisessä yritys korostaa eniten kilpailukykyään ja taloudellista kasvua. Kansainvälisyyden ja johtavuuden perusteluja löytyi myös molempia yhdet kappaleet. Viimeisimpänä luokkana on muutos- ja kehityskykyluokka, jota löytyi aineistosta kolme kertaa. Nämä kaikki kolme olivat kehittymisen ulottuvuudesta.

5 PÄÄTÄNTÖ

Tämän työn tarkoituksena oli tutkia työnantajamainetta ja sen rakentumista. Tutkimuksessani loin uudenlaisen maineipyörän nimenomaan työnantajamaineen rakentumisen tutkimista painottaen. Uusi maineipyörä syntyi aiemman teorian ja aineiston lähiluvun perusteella. Menetelmä on sovellettavissa kaikkiin yrityksiin, joilla on tarpeeksi laajat internetsivut tai runsaasti muuta aineistoa tutkittavaksi.

Vaikka tutkimusanalyysin pyrkisi suorittamaan kuinka objektiivisesti tahansa, tutkimukseen vaikuttavat aina sen tekijän henkilökohtaiset valinnat. Varsinkin tekstin tarkasteluun liittyy pakosta tulkintoja, joista jollakin toisella tutkijalla voisi olla erilainen näkemys. Tässäkin tutkimuksessa joku toinen tutkija olisi voinut jaotella perusteluja eri tavoin, jolloin tutkimustulos voisi olla erilainen. Tutkimusta ei siis voi koskemaan kaikkia yrityksiä.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni oli ”Miten työnantajamainetta rakennetaan?”. Tähän tavoitteeseen vastaa luomani maineipyörä. Työnantajamainetta rakennetaan siis niiden viiteen luokkaan sisällyttämälläni tekijöillä, joita olivat arvostus, johdon ja työntekijöiden luottamus, motivointi ja palkitseminen, sitoutuminen ja tyytyväisyys; kansainvälisyys, johtavuus, kilpailukyky, taloudellinen kasvu; kehittyminen, rohkeus; eettisyys, ympäristöystävällisyys, yhteiskunnan kehittäminen, huolehtiminen lähiympäristöstä; työn ilma-
piiri, työturvallisuus ja uralla eteneminen sekä työn monipuolisuus.

Toinen tutkimuskysymykseni oli ”Miten etelä-pohjalaiset yritykset rakentavat työnantajamainetta Internetsivujen pohjalta?”. Kaikki kolme yritystä olivat keskenään erilaisia, ja jokainen niistä käytti näitä keinoja eri tavoin, ja korostaen ja häivyttäen eri asioita. Nämä esimerkkeinä olleet eteläpohjalaiset yritykset rakensivat kaikki eri tavalla mainettaan. Yleisin perustelu näytti kuitenkin olevan yhteiskuntavastuu. Toiseksi eniten käytetty perustelu oli työnkuvaus ja kolmantena yrityskulttuuri ja johtaminen. Kolmea ensimmäistä keinoa oli käytetty kaikkia melko runsaasti, kun taas neljättä eli menestymistä ja viidettä eli muutos- ja kehityskykyä oli molempia käytetty melko vähän. Kaikki kolme yritystä

kuitenkin käyttivät näitä keinoja täysin eri tavalla, joten yhtä luotettavaa tapaa luoda työnantajamainetta ei varsinaisesti löytynyt.

Sen sijaan että tutkittaisiin vain yhden alueen yritysten työnantajamainetta, tutkimusta voisi laajentaa myös muihin Suomen alueisiin ja niiden yrityksiin. Näin voitaisiin vertailla, rakennetaanko mainetta eri tavalla eri aloilla ja eri alueiden yrityksissä. Tutkimuksen voisi tehdä myös satunnaisotannalla koko Suomen yrityksistä. Työnantajamainetutkimusta voisi myös syventää ottamalla tarkemmin huomioon yritysten sidosryhmät. Tällöin voisi esimerkiksi verrata, millainen maine yrityksillä on sen sidosryhmissä verrattuna siihen, miten mainetta on yritetty rakentaa. Tällöin olisi kiinnostavaa, miten yrityksen työntekijät ja -hakijat kokevat esimerkiksi eettisyyden tai työn kuvauksen toteutuvan.

LÄHTEET:

- Aula, Pekka (2000). *Johtamisen kaaos vai kaaoksen johtaminen?* Juva: Wsoy
- Aula, Pekka & Heinonen, Jouni (2002). *Maine – Menestystekijä*. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Aula, Pekka & Mantere, Saku (2005). *Hyvä yritys: Strateginen maineenhallinta*. Helsinki: Wsoy
- Atria. *Atria konserni*. [Online]. [Lainattu 10.3.2015] Saatavilla: <http://www.atriagroup.com/atria-konserni/Sivut/default.aspx>
- Atria B. *Ydintuoteryhmät ja asiakkuudet* [Online]. [Lainattu 24.4.2015] Saatavilla: <http://www.atriagroup.com/atria-konserni/AtriaSuomi/toiminnot/Sivut/default.aspx>
- Breaugh, J. A. & Starke, M. (2000). *Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions*. *Journal of Management*, 26/2000 405–434.
- Dowling, Grahame R. (2006). *Creating Corporate Reputation – Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press.
- Euroopan Komissio. *Työllisyys, sosiaaliasiat ja osallisuus* [Online]. [Lainattu 14.4.2015]. Saatavilla: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=457&langId=fi>
- Elinkeinoelämän valtuuskunta. *Työttömyysaste alueittain 2013*. [Online]. [Lainattu 30.9.2015]. Saatavilla: <http://www.eva.fi/tyotjatekijat/tyottomyysaste-alueittain-2013/>
- Fiske, John. (1994). *Merkkien kieli. Johdatus viestinnän tutkimiseen*. Tampere: Vastapaino
- Fombrun, Charles J. (1996). *Reputation. Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.

- Fombrun, Charles J. & Shanley Mark. (1990). *What's in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy*. Academy of Management Journal Vol 33. Issue 2. s. 233–258
- Goodman, Michael B. (1994). *Corporate communication: theory and practise*. State University of New York Press.
- Heinonen, Jouni. (2006). *Mainejohtaja*. Helsinki: WSOYpro
- Juholin, Elisa (2008). *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOY Pro
- Juncar. *Perävaunut Juncar* [Online]. [Lainattu 24.4.2015]. Saatavilla: <http://www.juncar.fi/peravaunut;jsessionid=876BF989DFB850C82D5434638E970724>
- Junkkari. *Junkkari tuotteet* [Online]. [Lainattu 24.4.2015]. Saatavilla: <http://www.junkkari.fi/tuotteet>
- Kauhanen, Juhani (2003). *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 5. Painos. Helsinki: Werner Söderström
- Knox, Simon & Cheryl Freeman (2006). *Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry*. Journal of Marketing Management Vol. 22 Issue 7/8, s. 695-716.
- Kotler, Philip, & Keller, Kevin Lane (2009). *Marketing Management*. 13. Painos. London: Pearson Education Ltd.
- Lehtonen, Jaakko. (2000) *Toimiva viestintä. Yrityksen aineetonta pääomaa*. Teoksessa: Pekka Aula & Salli Hakala (toim.) *Kolmet kasvot*. Helsinki: Lokikirjat. 187–210)
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. *Ammattikorkeakoulujen tavoitesopimukset* [Online]. [Lainattu 10.3.2014] Saatavilla: http://www.minedu.fi/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/hallinto_ohjaus_ja_rahoitus/tavoitesopimukset/
- Msk-Cabins. *Etusivu*. [Online]. [Lainattu 24.4.2015]. Saatavilla: <http://www.mskcabins.fi/>

- MSK-Group. *Etusivu*. [Online]. [Lainattu 3.4.2015]. Saatavilla: [http:// www.mskgroup.fi](http://www.mskgroup.fi)
- MSK-Group B. *Junkkari* [Online]. [Lainattu 3.4.2015]. Saatavilla: [http:// www.mskgroup.fi/junkkari](http://www.mskgroup.fi/junkkari)
- Msk-Plast. *Etusivu*. [Online]. [Lainattu 24.4.2015]. Saatavilla: <http://www.mskplast.fi/>
- Rope, Timo & Mether, Jari (1987). *Mielikuvamarkkinointi*. Espoo: Weilin+Göös
- Shamma, Hamed M. (2012). *Toward a Comprehensive Understanding of Corporate Reputation: Concept, Measurement and Implications*. International Journal of Business and Management. Volume 7 No 16, 151–169.
- Skaala. *Yhtä perhettä vuodesta 1956*. [Online]. [Lainattu 10.3.2015] Saatavilla: <http://www.skaala.com/yritys.html>
- Skaala B. *Ikkunat, ovet, terassit ja parvekkeet yhdestä osoitteesta*. [Online]. [Lainattu 24.4.2015] Saatavilla: <http://www.skaala.com/tuotteet.html>
- T-Media. *Työnantajakuva 2013* [Online]. [Lainattu 15.3.2014] Saatavilla http://www.tmedia.fi/wp-content/uploads/2013/05/T-Median_Ty%C3%B6nantajakuva_2013_alustavia_tuloksia.pdf
- T-Media b. *Maineikkaimmat yritykset 2012* [Online]. [Lainattu 16.4.2015] Saatavilla: <http://www.t-media.fi/suomen-maineikkaimmat-yritykset-2012/>
- Torrington, D. & Hall, L. (1995). *Personnel Management. HRM in Action*. Hertfordshire: Prentice Hall International (UK) Limited.
- Tilastokeskus. *Työvoimatutkimus* [Online]. [Lainattu 14.4.2015]. Saatavilla: <http://www.tilastokeskus.fi/til/tyti/>
- Vaahio, Eeva-Leena (2005). *Rekrytointi menestystekijänä*. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Valtiolle.fi. *Rekrytointi valtiolle*. [Online]. [Lainattu 10.3.2015] Saatavilla: https://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/04_rekrytointi_valtiolle/index.jsp

Van Riel, Cees B.M. & Balmer, J.M.T. (1997). *Corporate Identity: the concept, its measurement and management*. European Journal of Marketing, special edition on Corporate identity. Volume 31 issue 5/6, 340-350.

Van Riel, Cees B.M. & Fombrun, Charles J. (2007). *Essentials of Corporate Communications*. New York: Routledge

Viitala, Riitta (2007). *Henkilöstöjohtaminen Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vuokko, Pirjo (2003). *Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutus ja keinot*. Porvoo: Werner Söderström Oy

Åberg, Leif (1989). *Viestintä – tuloksen tekijä*. 8. Painos. Helsinki: Infoviestintä Oy