

VAASAN YLIOPISTO
JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Monika Torkki

**TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN TYÖNTEKIJÖIDEN
KOKEMUSTEN AVULLA**

Henkilöstöjohtamisen
pro gradu -tutkielma

Henkilöstöjohtamisen
maisteriohjelma

VAASA 2018

SISÄLLYSLUETTELO

	sivu
KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO	7
TIIVISTELMÄ:	9
1. JOHDANTO	11
1.1. Työnantajamielikuvatutkimustarpeen tunnistaminen	13
1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	14
1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset	15
1.4. Tutkimuksen eteneminen ja rakenne	16
2. TYÖNANTAJAMIELIKUVA	19
2.1. Työnantajamielikuvatutkimuksen teoreettinen tausta	19
2.2. Työnantajamielikuvan määrittely	22
2.2.1. Ulkoinen työnantajakuva	23
2.2.2. Sisäinen työnantajakuva	24
2.2.3. Sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan suhde	25
2.3. Työnantajakuvan rakentuminen	27
2.3.1. Ulkoisen työnantajakuvan rakentuminen	29
2.3.2. Sisäisen työnantajakuvan rakentuminen	33
2.4. Työnantajamielikuvan mahdollisuudet ja riskit	38
2.4.1. Ulkoisen työnantajakuvan mahdollisuudet ja riskit	39
2.4.2. Sisäisen työnantajakuvan mahdollisuudet ja riskit	41
2.5. Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto	43
3. LAADULLINEN ANALYYSI TYÖNANTAJAKUVASTA	46
3.1. Tiedonkeruumenetelmä	46
3.2. Haastattelurunko	48
3.3. Vastaajajoukon kuvailu	49
3.4. Teemahaastattelujen toteutus	49
3.5. Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi	51

4. TYÖNANTAJAKUVAN NYKYTILA JA SEN KEHITTÄMINEN	53
4.1. Työnantajakuvan nykytila	53
4.1.1. Työnantajan valintaan vaikuttavia tekijöitä	53
4.1.2. Työnantajakuva työsuhteen alussa	56
4.1.3. Työntekijäkokemus	58
4.1.4. Työnantajanakuvan kehityskohteet	63
4.1.5. Työnantajakuvan viestiminen	65
4.2. Työnantajakuvan kehittäminen	69
4.2.1. Työnantajakuvaa vahvistavia tekijöitä	71
4.2.2. Työnantajakuvaa kehittäviä tekijöitä	74
5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	85
6.1. Keskeisimmät johtopäätökset	85
6.2. Jatkotutkimusehdotukset	88
LÄHDELUETTELO	90
LIITTEET	
LIITE 1. Alkuhaastattelurunko	98
LIITE 2. Alkuhaastattelun litterointi	99
LIITE 3. Teemahaastattelurungon 1. versio	106
LIITE 4. Teemahaastattelun lopullinen kysymysrunko	108
LIITE 5. Haastattelu H1	110
LIITE 6. Haastattelu H2	123
LIITE 7. Haastattelu H3	134
LIITE 8. Haastattelu H4	143
LIITE 9. Haastattelu H5	161
LIITE 10. Haastattelu H6	170
LIITE 11. Haastattelu H7	179

LIITE 12. Haastattelu H8	188
LIITE 13. Haastattelu H9	197
LIITE 14. Haastattelu H10	208
LIITE 15. Haastattelu H11	225
LIITE 16. Haastattelu H12	237
LIITE 17. Haastattelu H13	255
LIITE 18. Haastattelu H14	264
LIITE 19. Haastattelu H15	273
LIITE 20. Haastattelu H16	282
LIITE 21. Esitys tutkimuksen tuloksista	293

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO

Kuvio 1. Työn tutkimusprosessin esittely	17
Kuvio 2. Hyvien työntekijöiden ja palvelun välinen yhteys	21
Kuvio 3. Yrityksen työnantajamielikuvan rakentaminen	27
Kuvio 4. Imagon rakentumiseen vaikuttavat tekijät, joihin mielikuva pohjautuu	30
Kuvio 5. Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät	32
Kuvio 6. Työnantajamielikuvatarjoaman palaset	33
Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	43
Kuvio 8. Työnantajamielikuvan kehittäminen	71
Kuvio 9. Kohdeyrityksen kilpailuedut rekrytointimarkkinoilla	73
Kuvio 10. Tärkeimmät kehityskohteet työnantajamielikuvatarjoamassa	74
Kuvio 11. Työnantajamielikuvan rakentamisen kanavat	82
Taulukko 1. Tutkimushaastattelut	50

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Monika Torkki
Pro gradu -tutkielma:	Työnantajakuvan kehittäminen työntekijöiden kokemusten avulla
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen
Työn ohjaaja:	Jenni Kantola
Aloitusvuosi:	2016
Valmistumisvuosi:	2018

Sivumäärä: 303

TIIVISTELMÄ:

Talouden positiivinen kehitys on lisännyt kysyntää markkinoilla, mikä puolestaan on johtanut yritysten väliseen kilpailuun osaavista työntekijöistä. Lisääntynyt kysyntä on kasvattanut tarvetta rekrytoida uusia työntekijöitä markkinoiden tarpeisiin vastaamiseksi. Avoimien työpaikkojen määrän ollessa suuri, osaavat työntekijät voivat valita haluamansa työnantajan. Potentiaalisia työnantajia vertaillen työnhakijat arvioivat yritysten työnantajamielikuvia. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työnantajakuvan rakentumista sekä keinoja, joiden avulla sitä voidaan kehittää paremmin houkuttelemaan osaavia työntekijöitä. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajamielikuvatutkimuksista sekä työnantajakuvan kehittämiseen liittyvästä kirjallisuudesta.

Jokaisella yrityksellä on työnantajamielikuva riippumatta siitä, onko sen rakentamiseen ja kehittämiseen kiinnitetty huomiota vai ei. Työnantajamielikuva on ihmiselle muodostuva henkilökohtainen käsitys siitä, minkälainen tarkasteltava organisaatio on työnantajana. Työnantajamielikuvaa voidaan kuvailla toiminnalliseksi, ekonomiseksi ja psykologiseksi kokonaisuudeksi, jonka työsuhte tarjoaa työntekijälle ja jota työnantaja identifioi tuomalla siihen omat persoonalliset piirteensä. Työnantajamielikuva voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen työnantajakuvaan riippuen siitä, kenen näkökulmasta ilmiötä tarkastellaan. Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mikä näkyy siinä, että muutokset yhdessä vaikuttavat myös toiseen. Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva usein myös jäljittelevät toisiaan ja hyvän sisäisen työnantajakuvan tiedetäänkin nostavan myös ulkoista työnantajakuvaa ja päinvastoin.

Teorian ja aikaisempien tutkimuksen lisäksi tutkittavaa ilmiötä pyrittiin ymmärtämään myös yhden organisaation näkökulmasta. Työn empirisessä osassa toteutettiin työnantajamielikuvatutkimus, jossa tarkasteltiin yrityksen sisäisen työnantajakuvan rakentumista. Tutkimusaineisto kerättiin puolistrukturoitujen teemahaastatteujen avulla, joita tehtiin yhteensä 16 kappaletta kohdeyrityksessä valmennus- tai konsultointitehtävissä toimiville henkilöille. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Kerätyn aineiston perusteella muodostettiin käsitys kohdeyrityksen työnantajakuvan nykytilasta sekä kehityskohteista. Tutkimukseen liittyvää teoriaa hyödyntäen muodostettiin myös ehdotuksia työnantajakuvan kehittämiseksi. Empiirinen tutkimus tukee myös aikaisempaa käsitystä sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan keskinäisestä vuorovaikutuksesta.

AVAINSANAT: Työnantajamielikuva, työnantajamielikuvan rakentuminen, työnantajamielikuvan kehittäminen

1. JOHDANTO

Viime vuosina rekrytointivaikeudet ovat lisääntyneet huomattavasti sekä Suomessa että maailmalla. Tutkimuksen mukaan lähes 80 prosenttia työnantajista ajattelee, että hakijoita ei ole riittävästi. (Ljungqvist 18.3.2017.) Talouden positiivinen kehitys on lisännyt kysyntää markkinoilla, mikä puolestaan on ajanut yritykset rekrytointipaineeseen. Vastatakseen kasvaneeseen kysyntään yritykset tarvitsevat lisää työntekijöitä. Monet yritykset kokevat uusien työntekijöiden houkuttelun ja nykyisten työntekijöiden säilyttämisen sekä sitouttamisen haastavaksi. Nykyisessä globaalissa liiketoimintaympäristössä monet ulkoiset tekijät vaikuttavat rekrytointiin; poliittinen epävakaus, teknologian muutokset, pakolaistilanne ja monikulttuurisuus, alenevat syntyvyysluvut sekä esimerkiksi ikääntyvä väestö omalta osaltaan hankaloittavat sopivien työntekijöiden löytämistä. Erityisesti pulaa on koulutetuista ammattitaitoisista työntekijöistä, joiden osaaminen vastaa modernin liiketoiminnan tarpeita. (Minchington 2014: 10.)

Varsinkin Suomessa työntekijäpulaa lisää väestön ikärakenne, sillä tällä hetkellä suuret ikäluokat ovat eläköitymässä, minkä vuoksi työelämästä poistuu vuosi vuodelta enemmän väkeä kuin sinne tulee. Valtion toimesta väestön ikärakenteen haasteisiin on pyritty vastaamaan muun muassa korottamalla eläkeikää, mutta tämä muutos yksinään ei poista työmarkkinoilla vallitsevaa pulaa asiantuntijoista. (Suomen virallinen tilasto 2015.) Avoimien työpaikkojen määrä on kasvanut vuodesta 2017 alkuvuoteen 2018 mennessä merkittävästi. ManpowerGroupin Talent Shortage Surveyn (2016) mukaan niin Suomessa kuin maailmallakin kolme tärkeintä syytä työpaikkojen täyttämisen vaikeuksiin ovat: hakijoiden puute (29 %), hakijoiden teknisen osaamisen puute (22 %) sekä työkokemuksen puute (20 %). Neljänneksi eniten rekrytointia haastaa hakijoiden työyhteisötaitojen puute (15 %), joka osaamisvaatimuksena onkin kasvattanut merkitystään viime vuosina. Yritykset ovat muuttaneet hakukriteerejään kovasta substanssiosaamisesta kohti asennetta, muuntautumiskykyä sekä työntekijöiden potentiaalia. (Wilen 2016.)

Työttömyyslukujen valossa voi olla vaikea ymmärtää yritysten osajapulaa. Toimintaympäristöjen ja työmarkkinoiden muutoksen vuoksi työnantajat ovat joutuneet muuttamaan hakukriteerejään ja -vaatimuksiaan. Työtehtävät ja työnkuvat kehittyvät ja onkin arvioitu, että yli puolet nykyisistä työtehtävistä katoaa seuraavan 15 vuoden aikana. Työpaikkoja ennustetaan kuitenkin syntyvän kaksinkertaisesti katoaviin työpaikkoihin nähden. (Techam 2016.) Näkyvästi avoimien työpaikkojen lisäksi yrityksillä on tarjolla runsaasti myös piilotyöpaikkoja. Rekrytointikonsulttien ja suora hakufirmojen arvioiden mukaan

jopa 80 prosenttia työpaikoista on piilossa. Piilotyöpaikat eivät päädy julkisiksi ilmoituksiksi työnhakupalveluihin tai yritysten nettisivuille, vaan niihin pyritään löytämään osaajia muiden kanavien kautta. (Ekonomit.) Työpaikkoja on tarjolla enemmän kuin vuosiin, mikä haastaa yrityksiä panostamaan rekrytointiin ja kasvattamaan omaa näkyvyyttään työnantajana. Yritykset kilpailevat osaavista työntekijöistä, joilla on valta valita haluamansa työnantaja.

Rekrytointivaikeudet ovat saaneet yritykset tarkkailemaan omaa työnantajakuvaansa sekä rekrytointistrategiaansa uudelleen. Kyse ei enää pelkästään ole siitä, mistä potentiaaliset työntekijät löydetään, vaan miten hakijat saadaan houkuteltua yritykseen töihin. Rekrytoijan tulee osata myydä yritys ja työtehtävä sopivalla tavalla, mutta sen lisäksi erityisesti passiivisten, potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen herättämiseksi tarvitaan muutakin. Työnantajamielikuva ja yrityksen arvolutaus ovat kasvattaneet merkitystään työnhakijoiden näkökulmasta. Tiedostavat työnhakijat ottavat selvää asioista ja tutustuvat yritykseen sekä sen maineeseen: miten organisaation perustekeminen toimii, minkälainen työkuiluuri ja -ilmapiiri yrityksessä vallitsee, huomioidaanko myös yhteiskunnallinen vastuu sekä mitä yritys tarjoaa työntekijöilleen nyt ja tulevaisuudessa. Työnhakijat muodostavat mielikuvansa yrityksestä monista lähteistä kerätyn tiedon avulla: keskusteluista kavereiden ja tuttavien kanssa, yrityksen digitaalisesta jalanjäljestä sekä esimerkiksi omista ja muiden asiakaskokemuksista. (Techam 2016.)

Työpaikkoja voidaan ajatella yrityksen tuotteina: niitä myydään, ostetaan, vaihdetaan ja kulutetaan kuten muitakin palveluita. Työnantajaa arvioidaan monista eri käyttäjäkokemuksen näkökulmista: helppous, nopeus, asiantuntemus, miellyttävyys ja mieleenpainuvuus prosessin eri vaiheissa muodostavat kokonaiskuvan yrityksen työnantajamielikuvasta. (Manpower Group 2016: 3.) Aikaisemmin yritysten on ollut helppo tuudittautua vain rekrytoinnin varaan ja luottaa siihen, että sopivat työntekijät löytyvät osuvien työpaikkailmoitusten avulla. Sekä yritysten että työnhakijoiden muuttuvien vaatimusten vuoksi pelkkä rekrytointiin panostaminen ei tuota enää toivottua tulosta, vaan on ajateltava laajempaa kokonaiskuvaa. Koko yrityksen olemassaolo, arvot ja kulttuuri, tuotteet tai palvelut, sidosryhmät sekä työntekijät muodostavat sen kokonaisuuden, johon myös rekrytointi nojaa. Huomioimalla muutkin kuin puhtaasti rekrytointiprosessiin liittyvät tekijät, voidaan kehittää asioita, jotka oikeasti tekevät yrityksestä houkuttelevamman työpaikan. (Minchington 2014: 10-13.)

1.1. Työnantajamielikuvatutkimustarpeen tunnistaminen

Hyvä markkinatilanne sekä lisääntynyt palveluiden kysyntä ovat kasvattaneet tarvetta uusien työntekijöiden rekrytoinneille. Sopivien työnhakijoiden löytäminen ja houkuttelu yritykseen töihin on kuitenkin yrityksille entistä haastavampaa. Tämän haasteen edessä on myös Suomen markkinoilla toimiva asiantuntijaorganisaatio, jolle tämä tutkimus on toteutettu. Yritys on vakiinnuttanut asemaansa valmennus- ja konsultointipalvelujen tarjoajana jo useiden vuosien ajan, ollen oman alansa Top 5 -toimija Suomen markkinoilla. Alan markkinatilanne on tällä hetkellä myönteinen, vaikka kilpailua onkin paljon. Yrityksien taloustilanteen vahvistuessa henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen koetaan entistä tärkeämmäksi ja siihen ollaan valmiita panostamaan sekä rahallisesti että ajallisesti. Kohdeyrityksessä tämä hyvä markkinatilanne on huomioitu ja sitä halutaan myös hyödyntää liiketoiminnan kasvattamiseksi. Yrityksen tavoitteena onkin nostaa markkinaosuuttaan entisestään tulevien vuosien aikana: vuoteen 2021 mennessä yritys pyrkii tuplaamaan sekä liikevaihtonsa että henkilöstömääränsä. (Haastattelu 16.2.2018.)

Kohdeyrityksessä kasvun mahdollistaminen on otettu tärkeimmäksi strategiseksi painopisteeksi kuluvalle sekä tulevalle tilikaudelle. Sopivien työnhakijoiden vähäisyys haastaa yrityksen kasvua ja hidastaa tavoitteisiin pääsyä. Uusien työnhakijoiden houkuttelemiseksi sekä nykyisten työntekijöiden säilyttämiseksi yrityksessä haluttiin toteuttaa työnantajamielikuvatutkimus. Ilmiöön perehdyttiin ensin aikaisemman teorian sekä toteutettujen tutkimusten kautta, jonka jälkeen kohdeyrityksen omaa työnantajakuva tarkasteltiin organisaation sisäisten haastattelujen avulla. Tutkimuksessa haluttiin ymmärtää työnantajamielikuvan rakentumista sekä sen vaikutuksia yrityksen näkökulmasta. Kohdeyritykselle toteutettavan tapaustutkimuksen avulla ilmiötä pyrittiin tarkastelemaan yhden yrityksen näkökulmasta. Tutkimusaineiston ja teorian perusteella kohdeyritykselle pyrittiin tekemään ehdotuksia myös työnantajamielikuvan kehittämiseksi. (Haastattelu 16.2.2018.)

Työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen mielikuvaan. Tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa: ulkoinen mielikuva yrityksestä usein jäljittelee työntekijöiden kokemusta yrityksestä työnantajana. Nykyiset työntekijät ovat myös aikanaan olleet yrityksen työnhakijoita ja he ovat kokeneet yrityksen tarpeeksi vetovoimaiseksi mennäksensä sinne töihin. (Lievens, Van Hoye & Anseel 2007:54-57.) Tässä tutkimuksessa tutkitaan tätä sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan välistä vuorovaikutusta sekä pyritään ymmärtämään

työnantajakuvakokonaisuuden rakentumista näiden molempien kautta. Tapaustutkimuksessa työnantajamielikuvaa lähestytään nykyisten työntekijöiden näkökulmasta, sillä he edustavat samaa kohderyhmää, jota yritys tavoittelee työnhakijamarkkinoilta. Ymmärtämällä nykyisten työntekijöiden tarpeita ja mielikuvia työnantajasta, voidaan arvioida myös yrityksen ulkopuolisten henkilöiden kokemaa työnantajakuvaa. Tutkimuksen taustalla on ajatus kohdeyrityksen työnantajakuvan kehittämistä entistä houkuttelevampaan suuntaan uusien työntekijöiden rekrytoinnin helpottamiseksi sekä lopulta yrityksen kasvun mahdollistamiseksi.

1.2. Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Työn teoreettisessa osassa pyritään ymmärtämään työnantajamielikuvan rakentumista niin sisäisen kuin ulkoisenkin työnantajakuvan näkökulmasta. Tutkimuksessa tarkastellaan, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen ja erityisesti mikä on sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan suhde sekä miten ne ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kyseessä on henkilöstöjohtamisen alaan liittyvä tutkimus, minkä vuoksi ilmiötä tarkastellaan pääasiassa johtamisen näkökulmasta pyrkien ymmärtämään keinoja, joilla yrityksen sisältä pystytään vaikuttamaan työnantajakuvan rakentumiseen. Tutkimus perustuu ajatukselle, että yrityksen työnantajakuva rakentuu nimenomaan sisäisen työnantajakuvan kautta. Tutkimusaiheeseen perehdytään teorian lisäksi myös tapaustutkimuksen avulla selvittämällä asiantuntijaorganisaation työntekijöiden näkemystä yrityksen työnantajakuvasta. Haastattelujen kautta pyritään ymmärtämään yrityksen työnantajakuvan nykytilaa sekä tutkimaan, miten sitä kannattaisi lähteä kehittämään. Työn empiirisen osan tavoitteena on tuottaa työkaluja työnantajakuvan kehittämiseksi.

Tutkimuksen pääkysymys on:

Miten työnantajamielikuva rakentuu organisaation sisäisesti?

Tutkimuksen alakysymyksiä ovat:

Mitä tarkoittaa ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva?

Mikä on ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvan suhde?

Mitkä ovat keskeisiä työnantajakuvaa rakentavia tekijöitä?

Tutkimuksen alakysymyksillä pyritään löytämään vastauksia myös varsinaiseen tutkimuskysymykseen. Ensimmäisen alakysymyksen kautta pyritään ymmärtämään, mitä

tarkoitetaan ulkoisella ja sisäisellä työnantajakuvalla. Toisella alakysymyksellä selvitetään, mikä on ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvan suhde eli miten ne ovat keskenään vuorovaikutteisia. Kolmannen alakysymyksen avulla halutaan ymmärtää, mitkä ovat keskeisiä työnantajakuvaa rakentavia tekijöitä. Tapaustutkimuksen kautta ilmiötä pyritään tarkastelemaan käytännössä yhden yrityksen näkökulmasta. Empiirisessä osassa tutkitaan kohdeyrityksen työnantajakuvan rakentumista organisaation sisäisesti sekä pyritään löytämään keinoja työnantajakuvan kehittämiseksi. Kohdeyrityksen tavoitteena on houkutella kokeneita yritysvalmentajia ja -kehittäjiä töihin, joten yrityksen nykyisten työntekijöiden haastattelujen avulla pyritään löytämään ne tekijät, joita viestimällä eteenpäin potentiaalisille työnhakijoille, saadaan rakennettua positiivista työnantajamielikuvaa. Lisäksi työntekijöiden haastattelujen kautta pyritään löytämään mahdollisia kehityskohteita, joihin panostamalla yrityksestä voitaisiin luoda entistä parempi työpaikka.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys muodostuu aikaisemmasta työnantajamielikuvaan ja sen kehittämiseen liittyvästä kirjallisuudesta. Keskeinen osa tutkimuksessa on myös sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan vuorovaikutuksella, joka pyritään huomioimaan myös tutkimusaineistoa tarkasteltaessa. Tutkimuksessa työnantajamielikuvan rakentumista ja kehittämistä käsitellään osittain markkinoinnin kirjallisuuden näkökulmasta, sillä työnantajamielikuvatutkimuksessa on omaksuttu monia brändikirjallisuudessa käytettyjä malleja. Brändin rakentaminen pohjaa läheisesti työnantajamielikuvan rakentumista ja lisäksi myös monia brändin kehittämiseen liittyviä prosesseja voidaan hyödyntää työnantajamielikuvan kehittämisessä.

1.3. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Työnantajamielikuvalle ja siihen läheisesti liittyville termeille on englanninkielisessä kirjallisuudessa monia käsitteitä. Suomenkielessä virallisia käännöksiä kaikille käsitteille ei löydy, joten tässä tutkimuksessa niitä saatetaan käyttää synonyymeina. Kirjallisuudessa keskitytään pääasiassa työnantajamielikuvakirjallisuuteen (employer brand, employer brand image) sekä työnantajamielikuvan rakentamiseen (employer branding). Lisäksi tutkimuksessa käytetään jonkin verran markkinoinnista tuttua brändikirjallisuutta sekä johtamisen kirjallisuutta liittyen henkilöstöjohtamisen ja erityisesti rekrytoinnin käytäntöihin. Työnantajamielikuvaan liittyy keskeisenä osana myös työnantajan houkuttelevuus (employer attractiveness), joka kuvaa hyötyjä, joita potentiaaliset työn-

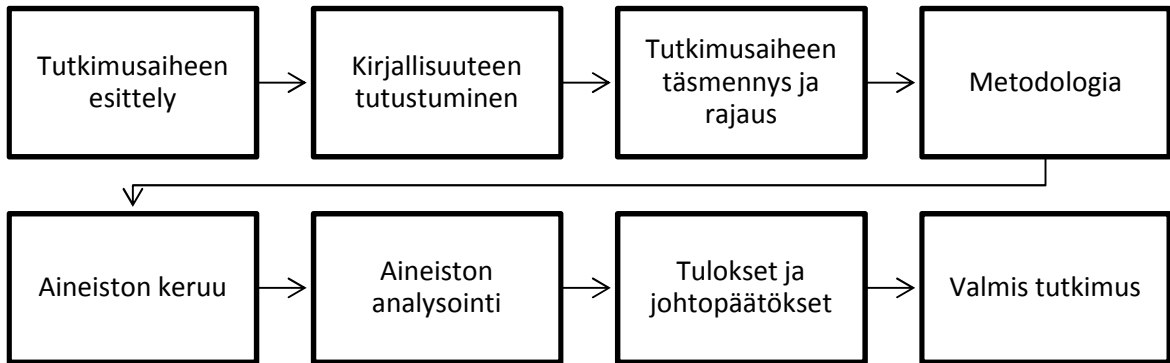
hakijat kokevat tietyllä työnantajalla olevan. Tämän vuoksi tutkimuksessa hyödynnetään myös työnantajan vetovoimaisuuteen perustuvaa kirjallisuutta. (Bachaus & Tikoo 2004: 509.)

Työnantajakuvalla tai työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä käsitystä, mikä yrityksen työntekijöillä, potentiaalisilla työntekijöillä ja muilla sidosryhmillä on yrityksestä työnantajana. Työnantajamielikuva on ihmisen odotus tai kokemus siitä, minkälaista kyseisessä yrityksessä olisi työskennellä. Työnantajamielikuva kattaa kaikki sekä positiiviset että negatiiviset mielleyhtymät, joita yritys herättää työnantajana. Näitä voivat olla esimerkiksi: toimitilojen miellyttävyys, joustavat/kiinteät työajat, yrityksessä vallitseva ilmapiiri, yrityksen edustamat arvot ja esimerkiksi yrityksen tuotteiden asema markkinoilla. Työnantajamielikuvan muodostuminen on moniulotteinen prosessi, johon vaikuttaa henkilön omat ajatusmallit ja arvot. (Pollitt 2007: 12.)

Työnantajamielikuva voidaan jakaa **sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan**. Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan henkilöstön näkemystä ja mielipidettä yrityksestä työnantajana. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu työntekijöille sen pohjalta, miten henkilöstöä yrityksessä kohdellaan ja minkälaista yrityksessä on työskennellä. Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa johtamiskulttuuri, ilmapiiri, etenemis-, kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet sekä työn organisointi. (Barrow & Mosley 2005: 149.) Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan työnhakijoiden ja muiden yrityksen ulkopuolisten henkilöiden käsitystä ja mielikuvaa yrityksestä työnantajana. Ulkoinen työnantajamielikuva muodostuu esimerkiksi yrityksen markkinoinnin ja viestinnän, työpaikkailmoittelun ja rekrytoinnin, median sekä omien tai ystävien ja tuttavien kokemusten kautta. (Rope 2005: 178.)

1.4. Tutkimuksen eteneminen ja rakenne

Tämä tutkimus on aloitettu helmikuussa 2018 kartoittamalla kohdeyrityksen tilannetta sekä arvioimalla tutkimuksen taustaa. Tutkimuksen aihe muodostui puhtaasti tarvepohjalta, sillä työnantajamielikuvan kehittäminen on vahvasti yrityksen strategian painopisteenä kuluvalle ja tulevalle tilikaudella. Kovat liikevaihtoon sekä henkilöstön määrään liittyvät tavoitteet ovat ajaneet yrityksen miettimään tarkemmin omaa asemaansa työnantajana ja pohtimaan keinoja luoda yrityksestä entistä houkuttavampi paikka työskennellä. Tutkimus toteutettiin tehokkaalla aikataululla helmikuun 2018 ja elokuun 2018 välillä. Seuraavana vielä tutkimuksen tarkempi toimintasuunnitelma:



Kuvio 1. Työn tutkimusprosessin esittely

Tämä tutkielma on jaettu rakenteeltaan viiteen lukuun: johdantoon, teoriaan, metodologiaan, tutkimustuloksien raportointiin ja kehitysehdotuksiin sekä johtopäätöksiin. Seuraavaksi esitellään lyhyesti näiden pääkappaleiden sisällöt.

Tutkielman ensimmäisessä luvussa, eli johdannossa, kerrotaan ensin lyhyesti taustatietoja liittyen tutkimusaiheeseen. Johdanto antaa ensin katsauksen tutkimuksen aihepiiriin tämän hetken trendeihin sekä auttaa lukijaa ymmärtämään tutkimusaiheen merkitystä yrityksen näkökulmasta. Johdannon toisessa alaluvussa esitellään tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Tämän jälkeen tutustutaan tutkimusaiheen keskeisiin käsitteisiin ja termeihin. Lopuksi, viimeisessä johdannon osassa, käydään läpi tutkimussuunnitelmaa sekä esitellään tutkimuksen rakenne.

Tutkielman toisessa luvussa esitellään tutkimuksen taustalla olevaa teoriapohjaa. Ensin käsitellään työnantajamielikuvatutkimuksen teoreettista taustaa, jonka jälkeen pyritään ymmärtämään sekä sisäistä että ulkoista työnantajamielikuvaa käsitteenä. Seuraavassa alaluvussa perehdytään tarkemmin työnantajamielikuvan rakentumiseen ja sen muodostumiseen vaikuttaviin tekijöihin. Viimeisessä teorialuvun osassa käydään läpi työnantajamielikuvan mahdollisuuksia ja riskejä.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia sekä avataan kohdeyritykselle toteutettavan tutkimuksen taustaa. Ensin esitellään tutkimuksen tiedonkeruumenetelmää, käytettävää haastattelurunkoa sekä kuvaillaan vastaajajoukkoa. Tämän jälkeen esitellään

aineiston keruun toteuttamista ja lopuksi käydään läpi aineiston käsittelyä sekä sisällön analyysia.

Tutkielman neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset sekä kehitysehdotukset. Ensin kuvaillaan tutkimuksen vastaajajoukkoa taustamuuttujien avulla. Tutkimustuloksia esitellään viiden alaluvun sekä lopussa olevan yhteenvedon avulla. Tutkimustulokset on teemoiteltu seuraavasti: työnantajan valintaan vaikuttavat tekijät, työnantajakuva työsuhteen alussa, työnantajakokemus, työnantajakuvan kehittäminen sekä työnantajakuvan viestiminen. Luvun lopuksi esitellään kohdeyritykselle toteutetun tutkimuksen tuloksien sekä teorian valossa tehtyjä ehdotuksia työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Tutkielman viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotuksia.

2. TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Tässä luvussa käsitellään tutkimukseen liittyvää teoriaa, joka auttaa ymmärtämään tutkimusaihetta syvemmin sekä vastaamaan tutkimuskysymykseen. Aluksi perehdytään työnantajamielikuvatutkimuksen teoreettiseen taustaan käymällä läpi aikaisempia työnantajamielikuvaan liittyviä tutkimuksia. Toisessa teoreettisessa osuudessa käsitellään ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvan määritelmiä sekä avataan tarkemmin näitä käsitteitä teorian valossa. Kolmannessa alaluvussa pyritään ymmärtämään työnantajakuvan rakentumista sekä sen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimuksen viimeisessä teorialuvussa esitellään vielä työnantajakuvan mahdollisuuksia ja riskejä niin yrityksen sisäisen kuin ulkoisenkin työnantajakuvan näkökulmasta. Teorian lopuksi, viimeisessä alaluvussa, muodostetaan tutkimukselle teoreettinen viitekehys.

2.1. Työnantajamielikuvatutkimuksen teoreettinen tausta

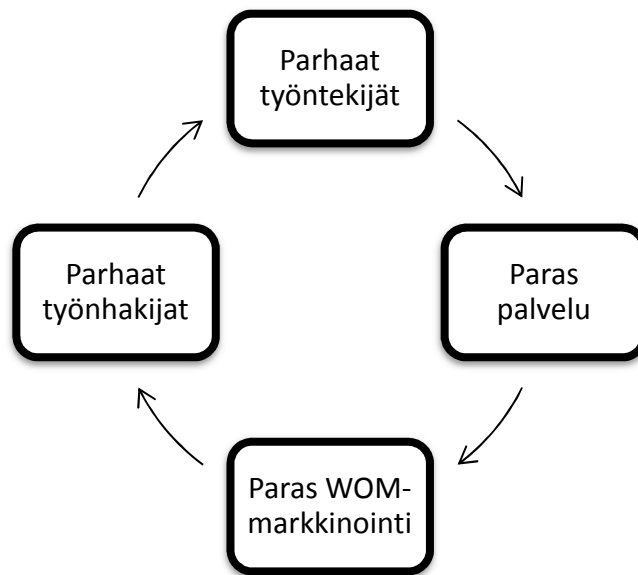
Työnantajamielikuvatutkimus pohjautuu markkinoinnin teorioihin ja erityisesti brändikirjallisuudesta on otettu paljon vaikutteita työnantajakuvan tutkimiseen. Markkinointiteorioiden pioneerien McCarthyn (1960), Bordenin (1964) ja Kotlerin (1969) julkaisema 4P-markkinointimalli sekä Reicheldin ja Sasserin (1990) ja Reicheldin (1996) oivaltamat asiakkuuksien säilyttämisen periaatteet ovat ensimmäisiä teorioita, joista myös myöhemmät työnantajamielikuvatutkimukset ovat saaneet vaikutteita. Lisäksi suhdemarkkinoinnin (Kotler 1992; Morgan & Hunt 1994) tunnistamat tarpeet luoda tiiviitä vuorovaikutussuhteita tärkeimpien sidosryhmien kanssa pohjaavat työnantajan ja työntekijän välisen suhteen merkitystä. Strategisesta näkökulmasta erityisesti onnistuneen rekrytointiprosessin on havaittu laskevan kustannuksia työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyen sekä nostavan asiakaspalvelun tasoa (Schlesinger & Heskett 1991). Palvelualojen yrityksissä hyvien työntekijöiden löytämisen ja säilyttämisen onkin tutkittu olevan tärkeässä asemassa. (Knox & Freeman 2006: 696.)

Markkinoinnin teorioihin liitettävä bränditutkimus on usein kuitenkin mielletty työnantajamielikuvan perustaksi. Brändin rakentamisesta tuttuja periaatteita hyödynnetäänkin myös työnantajamielikuvan tutkimisessa ja kehittämisessä. Työnantajamielikuvatutkimus soveltaa brändikirjallisuudesta tuttuja kuluttajille kohdennettuja malleja ja teorioita ymmärtääkseen potentiaalisten ja olemassa olevien työntekijöiden kokemaa työnantajakuva. Tutkimukset ovat osoittaneet, että yksilön kokema positiivinen työnantajakuva saa hänet hakemaan todennäköisemmin yritykseen töihin. (Collins & Stevens: 2002.)

Hyvän työnantajakuvan muodostaminen onkin tärkeää jo ennen varsinaisen työsuhteen alkua. Panostamalla myönteisen työnantajakuvan luomiseen esimerkiksi erilaisten yhteistyömuotojen tai markkinoinnin keinoin, voidaankin vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostuneita yksilöt ovat hakemaan yritykseen töihin. Työnantajamielikuvatutkimus hyödyntääkin bränditutkimuksen teorioita käyttäen kuluttajien sijaan työntekijöitä kohderyhmänä. (Edwards 2009: 5-6, 9.)

Vaikka aiheesta on kirjoitettu jo pitkään niin työnantajamielikuva on verrattain uusi teema johtamisen tutkijoiden parissa. Työnantajamielikuvatutkimuksessa työnantaja voidaan nähdä brändinä, jonka kanssa työntekijä on vuorovaikutuksessa. Työntekijän asenne, uskollisuus, luottamus ja mielikuvat yrityksen brändistä vaikuttavat siihen, kuinka työntekijä suoriutuu tehtävistään. Työnantajan houkuttelevuus työntekijän näkökulmasta onkin rinnastettavissa tietyn tuotteen tai brändin kysyntään markkinoilla. Työnantajamielikuvatutkimuksen voimakasta markkinointiteorialähtöisyyttä pidetäänkin yhtenä syynä sille, minkä vuoksi johtamisen tutkijoissa teema ei ole alkuun herättänyt juurikaan kiinnostusta. Viime vuosina työnantajamielikuva on kuitenkin kasvattanut merkitystään organisaatioiden kilpailutekijänä, mikä osaltaan on lisännyt aiheeseen liittyvää tutkimusta. (Ambler & Barrow 1996: 185; Edwards 2009: 5,8; Rosenger & Bondesson 2014: 255.)

Työnantajamielikuvatutkimusten pääpaino on ollut työnantajan vetovoimaisuuden tutkimisessa ja erityisesti potentiaalisten työnhakijoiden näkökulma on ollut voimakkaasti esillä. Työntekijöitä on rinnastettu monissa tutkimuksissa asiakkaisiin: on helpompaa ja kannattavampaa säilyttää nykyiset asiakkaat kuin hankkia uusia ja sama pätee myös työntekijöihin. Amblerin ja Barrown (1996: 185) mukaan asiakas- ja työntekijälähtöisyyttä olisikin hyvä ajatella toisiinsa vaikuttavana kokonaisuutena sen sijaan, että nämä nähtäisiin täysin erillisinä teemoina. Asiakkaan ja yrityksen välinen hyvä suhde edellyttää myös osaavia työntekijöitä ja hyvät asiakaskokemukset lisäävät positiivista yritysmielikuvaa sekä työnantajakuvaa, joka puolestaan houkuttelee hyviä työnhakijoita. Alla olevalla kuviolla on havainnollistettu näiden riippuvuussuhdetta. (Ambler & Barrow 1996: 185.)



Kuvio 2. Hyvien työntekijöiden ja palvelun välinen yhteys (Ambler & Barrow 1996: 185).

Yritykset ja tutkimuslaitokset tekevät säännöllisesti työnantajamielikuvatutkimuksia erilaisille kohderyhmille. Työnantajamielikuvaa voidaan tutkia esimerkiksi yrityksessä työskentelevien henkilöiden, potentiaalisten hakijoiden tai alan opiskelijoiden näkökulmasta. Parhaimmillaan työnantajamielikuvatutkimuksen tulokset antavat yrityksen johdolle hyödyllistä tietoa, jonka avulla kehittää työnantajakuvaa houkuttelevampaan suuntaan. Usein kuitenkin tulokset otetaan vastaan toivoen niiden olevan paremmat kuin viimeksi ilman, että minkäänlaisia kehitystoimenpiteitä olisi tehty. Työnantajamielikuvatutkimuksessa on havaittu, että mittaustulokset heijastavat kiinnostavalla tavalla kyselyyn vastanneiden arvomaailmaa mielikuvien rakentuuessa perustuen jokaisen omaan kokemukseen hyvästä työnantajasta. Lisäksi säännöllisesti toteutetuissa työnantajamielikuvatutkimuksissa näkyy erot siinä, mitkä aatteet ja arvot ovat tärkeitä eri ikäpolville. Myös erilaiset trendit ja suhdanteet vaikuttavat siihen, minkälaisia ominaisuuksia työnantajassa arvostetaan: turvallisessa ja vakaassa taloustilanteessa työnhakijat uskaltavat ottaa riskejä ja vastaavasti talouskääntien ollessa laskussa haetaan työnantajalta varmuutta jatkosta. (Valvisto 2005: 22-23.)

2.2. Työnantajamielikuvan määrittely

Työnantajamielikuva on laaja kokonaisuus, jolle löytyy monia rinnastettavia ja toisiaan täydentäviä määrittelyjä. Ensimmäisen määrittelyn antoivat Ambler ja Barrow (1996: 185), jotka kuvailevat työnantajamielikuvaa toiminnalliseksi, ekonomiseksi ja psykologiseksi kokonaisuudeksi, jonka työsuhde tarjoaa työntekijälle ja jota työnantaja identifioi tuomalla siihen omat persoonalliset piirteensä. Työsuhde on sekä työnantajaa että työntekijää hyödyttävä sidos sekä osa yrityksen koko liiketoimintaverkostoa. Työnantajaku- van tarjoamat hyödyt työntekijälle vastaavat etuja, jotka tuotteen tai palvelun brändi tar- joaa kuluttajalle: aineelliset ja aineettomat hyödyt, kehittävät tai hyödylliset ominaisuudet sekä tunteet, kuten tarkoitus, suunta tai yhteenkuuluvuus. (Ambler & Barrow 1996: 185, 187.)

Vaikka työnantajamielikuvan määrittelyjä löytyy monia, suurin osa niistä on mahdollista jakaa kolmeen kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa työnantajamielikuva määritel- lään lupaukseksi, jonka organisaatio antaa nykyisille ja potentiaalisille työntekijöilleen. Toinen tapa kuvailla työnantajamielikuvaa on halutun imagon ja maineen kautta. Esimer- kiksi Sullivanin (2004) määritelmä osuu tähän kategoriaan, sillä hän kuvailee työnanta- jamielikuvaa käsityksenä siitä, että yritys on hyvä työpaikka. Kolmas ja viimeinen kate- goria määrittelee työnantajamielikuvan laajana kokonaisuutena, johon kuuluvat niin po- sittiiviset kuin negatiivisetkin tunteet ja asiat, jotka ihmiset yhdistävät yritykseen. Tämän näkökulman mukaan jokaisella yrityksellä on työnantajamielikuva, olivat he sitä varsii- naisesti määritelleet tai eivät. Työnantajakuva määritellään aina ihmisten uskomuksien ja kokemusten perusteella. (Mosley 2014: 3-4.) Tähän kategoriaan kuuluu myös Amblerin ja Barrown edellisessä kappaleessa kuvailtu määritelmä.

Toisen kategorian määrittelyä tukee myös Edwards (2009: 5, 8), joka esittää työnantaja- mielikuvan lainaamalla Swystunin (2007) ideaa brändistä: aineellisista ja aineettomista ominaisuuksista muodostuva kokonaisuus, jota symboloi tavaramerkki, joka hyvin hoi- dettuna luo arvoa ja vaikuttavuutta brändille. Työnantajamielikuvassa tätä konseptia rin- nastetaan työntekijäkokemukseen, josta yritys omilla toiminnoillaan tekee jokaiselle yk- silöllisen. Oletuksena on, että suunnitelmallinen ja johdettu työntekijäkokemus lisäävät positiivista työnantajakuva. (Edwards 2009: 6.) Myös Bachaus ja Tikoo (2004: 502, 404- 505) määrittelevät työnantajakuva brändin kautta. He lähestyvät työnantajamielikuvaa kilpailijoista erottautumisen kautta: yrityksen tarjoamat yksilölliset edut työsuhteeseen ja työympäristöön liittyen määrittelevät työnantajamielikuvaa muihin kilpaileviin yrityksiin nähden. (Bachhaus & Tikoo 2004: 502, 504–505.)

Monet työnantajamielikuvan määrittelyt edellyttävät myös yrityksen arvojen ja periaatteiden kirkastamista. Yrityksen tulee ensin tunnistaa, miten se haluaa kollektiivina toimia ja minkälaisen ohjeiden ja sääntöjen puitteissa työtä tehdään. Martin ja Beaumont (2003: 15) ehdottavatkin, että työnantajamielikuvaa ajateltaisiin osana yrityskuvaa, joka muodostuu nykyisille sekä potentiaalisille työntekijöille. Heidän mukaansa työnantajamielikuva koostuu yrityksen arvoista, toimintatavoista, kulttuurista sekä keinoista, joilla nykyisiä ja potentiaalisia työntekijöitä houkutellessaan, motivoidaan ja pidetään yrityksessä. (Martin & Beaumont 2003: 15.)

Tässä tutkimuksessa työnantajamielikuvaa määritellään kategorian kaksi mukaisesti halutun imagon ja maineen kautta. Tutkimuksen oletuksena on, että työnantajamielikuvaa voidaan kehittää suunnittelemalla ja rakentamalla parempia työntekijäkokemuksia. Tämä tutkimus on johtamisen alaan kuuluva työ, minkä vuoksi työnantajamielikuvaa pyritään ymmärtämään sitä rakentavien tekijöiden kautta. Tutkimus perustuu Amblerin ja Barrown (1996: 205) ajatukselle siitä, että työnantajamielikuva on toiminnallinen, ekonominen ja psykologinen kokonaisuus, jonka työsuhte tarjoaa työntekijälle ja jota työnantaja identifioi tuomalla siihen omat persoonalliset piirteensä. Johtaminen mielletään vahvasti yrityksen sisäiseksi toimenpiteeksi ja sen vuoksi tutkimuksen näkökulmana on juuri työnantajakuvan kehittäminen organisaation sisäisen työnantajakuvan kautta. Kuten mainittu, työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan perustuen siihen, minkä osapuolen näkökulmasta yrityksen työnantajakuva tarkastellaan. Tämä tutkimus pohjautuu vahvasti sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan vuorovaikutukseen ja sen vuoksi seuraavaksi käydäänkin vielä tarkemmin läpi sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvan ominaisuuksia ja näiden kahden välistä suhdetta.

2.2.1. Ulkoinen työnantajakuva

Monet työnantajamielikuvatutkimukset keskittyvät nimenomaan ulkoiseen työnantajakuvaan. Edellisessä luvussa esitetyt työnantajakuvan määritelmät kuvailevatkin pääosin nimenomaan ulkoista työnantajakuva eli yrityksen ulkopuolisten henkilöiden sekä erityisesti potentiaalisten työnhakijoiden kokemaa mielikuvaa yrityksestä. Kuten aiemmin todettu, työnantajakuvatutkimus on lähtöisin markkinoinnin tutkimuksesta, mikä osaltaan on johtanut siihen, että tutkimuksissa on keskitytty nimenomaan ulospäin näkyvän brändin tarkasteluun. Ulkoisen työnantajakuvan merkitys korostuukin siinä, minkälaisia henkilöitä yritykseen hakee töihin. Yrityksen ulkoisen työnantajakuvan on oltava riittävän

houkutteleva, jotta sinne hakeutuu päteviä työntekijöitä. Panostamalla ulkoisen työnantajakuvan kehittämiseen voidaan kasvattaa hakijoiden määrää ja laatua. (Collins & Han 2004.) Sullivan (2004) kuvailee työnantajamielikuvaa ulkoisen työnantajakuvan näkökulmasta seuraavasti: työmarkkinoilla oleva käsitys siitä, että organisaatio on hyvä paikka olla töissä.

Ulkoinen työnantajakuva perustuu mielikuviin ja käsityksiin. Ready, Hill ja Conger (2008: 3-4) kuvailevat artikkelissaan ulkoista työnantajamielikuvaa yrityksen lupauksiksi työnhakijoille. Houkutellakseen uusia hyviä työntekijöitä, yrityksen on tuotava esiin etuja ja hyötyjä, joita he pystyvät työntekijöille tarjoamaan. Näistä muodostuu lupaus sille, minkälainen työnantaja yritys aikoo olla. Artikkelissa ulkoiseen työnantajakuvaan liitetään myös ajatus siitä, että yrityksen on tarjottava työntekijöilleen jokin tarkoitus sekä mahdollisuus. Tarkoitus voi olla, mikä vain laajempi hyvä, mitä yritys toiminnallaan tavoittelee. Mahdollisuudella puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen työntekijöilleen tarjoamia haastavia tehtäviä, urakehitystä, jatkuvaa koulutusta ja kehitystä tai esimerkiksi kilpailukykyistä palkkaa. Ulkoinen työnantajamielikuva on siis yrityksen sidosryhmilleen viestimä lupaus siitä, mitä yrityksessä työskentelystä saa. (Ready, Hill & Conger 2008: 3-4.)

2.2.2. Sisäinen työnantajakuva

Sisäisestä työnantajakuvasta puhuttaessa tarkoitetaan nykyisten työntekijöiden kokemaa työnantajakuvaa. Sisäinen työnantajakuva on ikään kuin jatkoa ulkoiselle työnantajakuvalle: yrityskuvan ja rekrytointiprosessin kautta työntekijälle on jo muodostunut kuva työnantajasta ja työsuhteen aikana tämä kuva tarkentuu ja muovautuu edelleen. Rekrytointiprosessin aikana yritys on antanut potentiaaliselle työntekijälle tietoja organisaatiosta, työyhteisöstä ja tulevasta työtehtävästä, toisin sanoen työnantajalupauksen, ja sitä kautta työntekijälle on muodostunut odotuksia tulevalle työsuhteelle. Sisäiseen työnantajakuvaan liittyykin vahvasti lupauksien lunastus ja se, miten yritys pystyy vastaamaan työntekijän odotuksiin. Sisäisestä työnantajakuvasta on puhuttu myös organisaatioidentiteettinä (Lievens et al. 2007: 54-57.). Dutton, Dukerich ja Harquail (1993: 33-37) ovat tunnistaneet kahdenlaisia organisaatioidentiteettejä, jotka jakautuvat: ihmisten omaan käsitykseen yrityksen työnantajakuvasta sekä ihmisten käsitykseen siitä, mikä on mui-

den mielestä yrityksen työnantajakuva. Työntekijöiden käsitys yrityksen työnantajakuvasta muodostuu pitkälti omaan kokemukseen perustuen eli miten yritys työnantajana kohtelee työntekijöitään. Työntekijät saavat kuitenkin vaikutteita myös siitä, mitä yrityksen ulkopuoliset henkilöt ajattelevat organisaatiosta työnantajana. (Dutton, Dukerich & Harquail 1993: 33-37.)

Sekä työntekijän oman kokemuksen että hänen käsityksensä muiden kokemasta yrityksen työnantajakuvasta on havaittu vaikuttavan voimakkaasti henkilön kokemaan organisaatioidentiteettiin (Dukerich, Golden & Shortell 2002: 507-533). Organisaatioidentiteetti on osa sosiaalista identiteettiä, jonka mukaan henkilö arvioi itsensä osana ryhmää, eli tässä tapauksessa osana työyhteisöä. Se, kuinka vahvasti työntekijä kokee kuuluvansa osaksi työyhteisöä, määrittelee sen, kuinka sitoutunut hän on organisaatioon työnantajana. (Lievens et al. 2007: 54-57.). Lisäksi sosiaalisen identiteetin teorian (Ashforth & Mael, 1989: 20-39) mukaan, jos yrityksen arvot kohtaavat työntekijän arvojen kanssa, työntekijä on todennäköisemmin halukkaampi sitoutumaan yritykseen ja kommunikimaan yrityksen edustamia arvoja myös asiakkaille. Sisäinen työnantajakuva muodostuu siitä, miten yritys jokapäiväisessä toiminnassaan toteuttaa edustamia arvoja ja miten nämä arvot sopivat työntekijän arvomaailmaan.

Heskett (1987: 118) tuo esiin myös yhden merkittävän sisäiseen työnantajakuvaan liittyvän tekijän. Service profit chain -mallin mukaan sisäisen palvelun laatu vaikuttaa merkittävästi asiakastytyväisyyteen sekä koko yrityksen kannattavuuteen. Sisäinen palvelu koostuu yritysten työntekijöiden välisestä sekä organisaation ja työntekijän välisestä vuorovaikutuksesta, joka on merkittävässä osassa sille, että asiakkaille voidaan tarjota parasta mahdollista palvelua. Sisäinen työnantajakuva on näin ollen tärkeässä asemassa myös koko yrityksen menestyksen kannalta. (Heskett 1987: 118.)

2.2.3. Sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan suhde

Tutkimukset ovat osoittaneet, että sisäinen työnantajamielikuva on ulkoisen työnantajakuvan kanssa vuorovaikutteinen ja kehittämällä sisäistä työnantajakuvaa voidaan lisätä positiivista kiinnostusta yritystä kohtaan myös potentiaalisten hakijoiden näkökulmasta.

Sisäiseen työnantajakuvaan panostaminen auttaa työntekijöitä ymmärtämään organisaation tavoitteita ja arvoja sekä brändiä, minkä avulla he voivat viestiä tehokkaammin haluttua yhtenäistä ja positiivista viestiä yrityksestä myös ulospäin. Myönteinen työnantajamielikuva houkuttelee uusia työntekijöitä sekä auttaa säilyttämään nykyiset työntekijät yrityksen palveluksessa. Hyvä esimerkki sisäisen työnantajakuvan vaikutuksesta on vuosittain julkaistavat listat parhaista työpaikoista. Yrityksen työntekijät arvostelevat omaa organisaatiotaan työnantajana eli tuovat esille sisäisen työnantajakuvan, joka samalla vaikuttaa myös ulkoiseen työnantajakuvaan tehden yrityksestä kiinnostavan työpaikan potentiaalisten hakijoiden näkökulmasta. (Drake et al. 2005: 59, 54.)

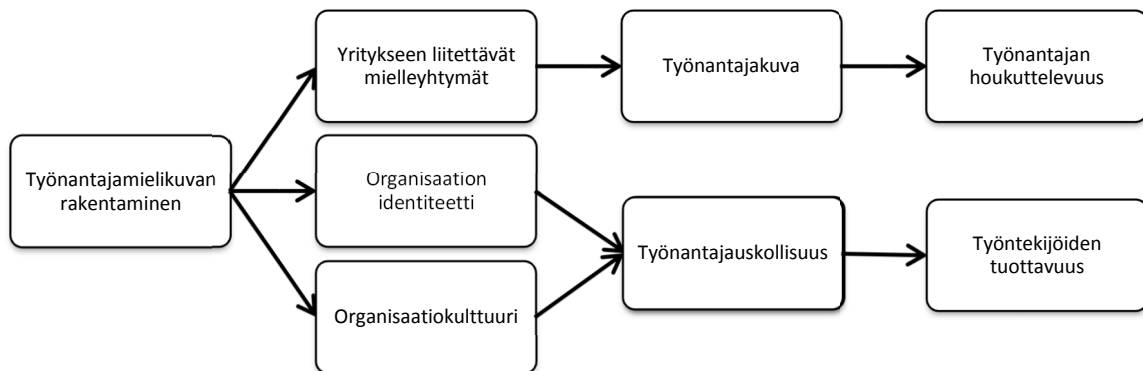
Kuten aikaisemmin mainittu, työntekijän kokema sisäinen työnantajakuva saa vaikutteita myös siitä, miten henkilö kokee muiden ulkopuolisten henkilöiden ajattelevan hänen työpaikastaan. Ulkoinen työnantajakuva toimii ikään kuin peilinä sille, kuinka korkealle työntekijät arvioivat oman itsensä sekä edustamansa organisaation arvon. Usein sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva korreloivat keskenään, mikä näkyy hyvin esimerkiksi median kautta leviävissä kriisitilanteissa. Jos yrityksen maine tahriutuu jonkin negatiivisen asian vuoksi, sen vaikutukset näkyvät todennäköisesti sekä yrityksen sisällä että myös ulkopuolisten henkilöiden käsityksessä yrityksestä. Vastaavasti on havaittu korrelaatiota myös yrityksen positiivisessa työnantajakuvassa. Työntekijän kokiessa, että yrityksen ulkoinen työnantajakuva on positiivinen, hän usein tuntee voimakkaampaa sitoutumista ja yhteyttä organisaatioidentiteettiin. Kokemansa organisaatioidentiteetin vuoksi työntekijä luo yrityksestä myönteistä kuvaa myös ulospäin. (Dutton et al. 1994: 33-37.)

Aikaisempien tutkimuksien (Lievens et al. 2007: 54-57) mukaan sisäinen työnantajakuva ottaa jopa enemmän vaikutteita työntekijöiden kokemasta kunnioituksesta ja arvostuksesta liittyen siihen, että he ovat kyseisessä organisaatiossa töissä kuin yrityksen itsensä tarjoamista eduista. Ihmiset kaipaavat sosiaalista hyväksyntää, mikä näkyy myös työpaikkaan liittyvissä asioissa. Ihmiset haluavat työskennellä yrityksessä, joka koetaan yleisesti houkuttelevaksi työpaikaksi, sillä sen mielletään nostavat myös henkilön omaa

statusta muiden silmissä. Huomioitavaa on, että myös työntekijät itse ovat aikanaan olleet yrityksen työnhakijoita, joten heillä on ollut jo silloin jokin käsitys siitä, mitä mieltä yrityksestä ollaan. (Lievens et al. 2007: 54-57.)

2.3. Työnantajakuvan rakentuminen

Työnantajakuva rakentuu sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvan kautta ja siihen vaikuttavat monet niin ihmisen sisäiset kuin ulkoisetkin tekijät. Bachhaus ja Tikoo (2004: 505) hyödyntävät työnantajakuvan rakentumisen kuvailussa mallia, joka auttaa hahmottamaan ulkoisen markkinoinnin sekä henkilöstöjohtamisen vaikutuksia työnantajamielikuvan muodostumiseen. Mallin mukaan työnantajakuvan rakentaminen vaikuttaa kahteen suuntaan: yrityksen kiinnostavuuteen työnantajana sekä nykyisten työntekijöiden uskollisuuteen yritystä kohtaan (Bachhaus & Tikoo 2004: 505).



Kuvio 3. Yrityksen työnantajamielikuvan rakentaminen (Bachhaus & Tikoo 2004: 505).

Työntekijän näkökulmasta työnantajamielikuvan rakentaminen vaikuttaa organisaation identiteettiin sekä organisaatiokulttuuriin kasvattaen näin työntekijöiden uskollisuutta työnantajaa kohtaan (Bachhaus & Tikoo 2004: 504-505). Työnantajalleen uskolliset työntekijät ovat merkittävästi tuottavampia kuin työntekijät, jotka eivät ole sitoutuneet yritykseen. Uskolliset työntekijät tuottavat keskimäärin yhdenkolmasosan palkastaan enemmän kuin työnantajaan sitoutumattomat työntekijät. Ansionmenetyks alkua olla yri-

tykselle jo varsin suuri, kun työntekijöitä on useampia. Työntekijöiden uskollisuus vaikuttaa myös siihen, kuinka tunnollisesti työntekijät hoitavat tehtäviään ja kuinka paljon ylimääräistä työtä he ovat valmiita tekemään. Uskolliset työntekijät ovat huomattavasti valmiimpia ylittämään oman tehtäväkenttensä sekä osallistumaan vapaaehtoisesti kehitystyöhön auttaakseen yritystä menestymään. (Drake et al. 2005: 39-40.)

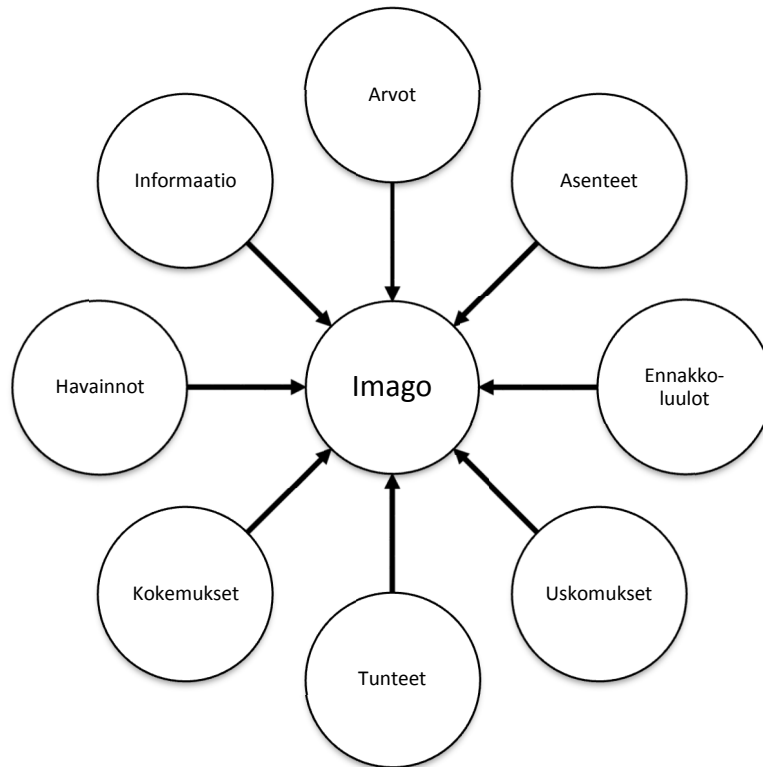
Yrityksen ulkopuolisten henkilöiden näkökulmasta yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana vaikuttaa yritykseen liitetyt mielleyhtymät. Mielleyhtymät ovat ajatuksia, ideoita ja tunteita, joita yritys herättää ihmisessä ja ne voivat muodostua kuullun tai nähdyn perusteella, mutta myös jonkin tietyn hajun, maun tai muun tuntemuksen kautta. (Supphellen 2000: 321-323.) Yritykseen liittyvät mielleyhtymät muodostavat yrityskuvan, jossa yhdistyy sekä yrityksen tuotteisiin että niiden ulkopuolelle liitetyt uskomukset ja asenteet sekä toiminnalliset ja vertauskuvalliset hyödyt, joita ihmiset ovat mielessään yritykseen tai sen tuotteisiin liittäneet (Keller 1993). Kuvion 3 mukaan työnantajan houkuttelevuus rakentuu potentiaalisille työntekijöille yritykseen liitettävien mielleyhtymien sekä työnantajakuva perusteella. Vaikuttavaa työnantajamielikuvan rakentamista tehdään proaktiivisesti eli yritys pyrkii ensin identifioimaan, minkälaisia mielleyhtymiä halutaan edustaa ja sen jälkeen pyritään luomaan ja kehittämään työnantajakuva sen mukaisesti. (Bachaus & Tikoo 2004: 504-506.)

Ambler ja Barrow (1996: 187) korostavat myös työnantajan persoonaa, joka voidaan heidän mukaansa asemoida vastaavasti kuin myös tuotteiden tai palveluiden brändi. Tuotteiden tai palveluiden asema kuluttajamarkkinoilla vaikuttaa myös työnantajakuvaan ja vastaavasti se, millaisena työpaikkana yritystä pidetään, vaikuttaa kuluttajien mielikuvaan yrityksen tuotteista. Yrityksen kannalta tehokkainta ja viestinnällisesti kannattavinta on, että työnantajamielikuvaa luodaan yhdessä muiden yrityksen liiketoimintaan liitettävien mielikuvien kanssa, jotta varmistetaan yhtenäisen yrityskuvan muodostuminen. Työnantajamielikuvaa rakentamalla voidaan luoda arvoa yrityksen brändille sekä saavuttaa kilpailuetua muihin alan yrityksiin nähden. (Ambler & Barrow 1996: 187.)

Vaikka sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva ovat keskenään vuorovaikutteisia ja niiden muodostumiseen vaikuttavat paljolti samat asiat, on mielikuvan rakentumista hyvä tarkastella myös erikseen. Yrityksen ulkopuolisella henkilöllä ja mahdollisella potentiaalisella työnhakijalla ei ole omaan kokemukseen perustuvaa tietopohjaa yrityksestä työnantajana ja sen vuoksi mielikuvaa pyritään täydentämään ja rakentamaan myös muilla keinoin (Rope 2005: 178) Sisäinen työnantajakuva puolestaan lähtee rakentumaan ensin muodostuneen ulkoisen työnantajakuvan päälle. Työsuhteen edetessä mielikuva muotoutuu yrityksen tarjoaman työntekijäkokemuksen kautta. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan vielä tarkemmin, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan rakentumiseen ja millä keinoin mielikuviin on mahdollista vaikuttaa.

2.3.1. Ulkoisen työnantajakuvan rakentuminen

Ulkoinen työnantajamielikuva yhdistetään usein yrityksen imagoon, sillä ihmisen mielessä tapahtuva mielikuvan rakentuminen pohjautuu siihen, miten imago muodostuu. Imagon ja mielikuvan käsitteitä käytetäänkin usein synonyymeina tarkoittaen ihmisen tietojen, asenteiden, uskomusten, kokemusten ja tuntemusten kokonaisuutta tarkasteltavasta asiasta. Mielikuva ja imago ovat aina ihmisen henkilökohtaisia käsityksiä kyseisestä asiasta ja siten ne voivat vaihdella hyvinkin paljon yksilöstä toiseen. Alla olevassa kuviossa esitetään tarkemmin imagon rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä, joihin myös mielikuvan muodostuminen perustuu. (Rope 2005, 178.)



Kuvio 4. Imagon rakentumiseen vaikuttavat tekijät, joihin mielikuva pohjautuu (Rope 2005: 178).

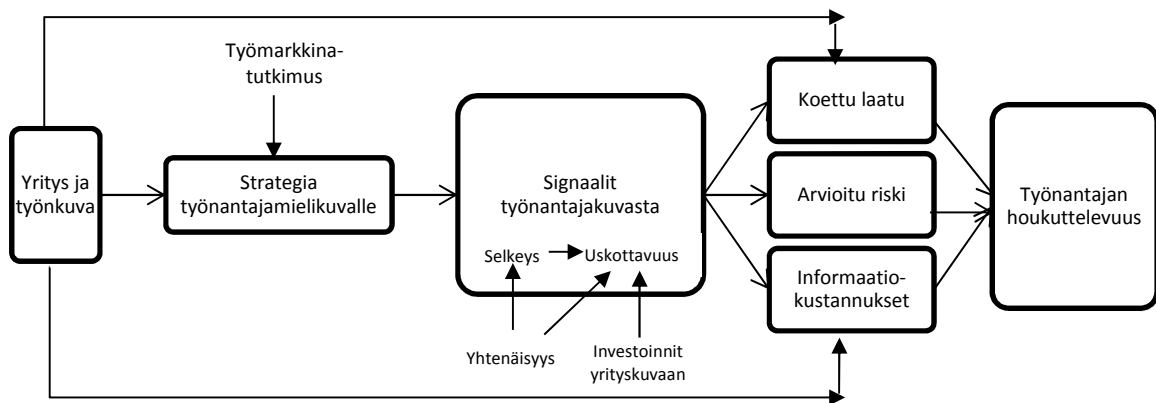
Ihmisen arvot antavat perustan sille, mistä näkökulmasta asioita tarkastellaan ja miten niitä tulkitaan. Jokaisella ihmisellä on oma arvomaailmansa ja siihen yrityksien ei ole mahdollista vaikuttaa mainetta rakentaessa, vaan se tulee ainoastaan huomioida, jotta voidaan ymmärtää, mihin asioiden erilainen käsittely perustuu. Asenne vaikuttaa siihen, miten ihminen omaksuu erilaisia viestejä. Jos ihminen suhtautuu positiivisesti asiaa kohtaan, hän on myös vastaanottavaisempi viesteille. Negatiivinen suhtautuminen puolestaan herkemmin torjuu viestejä. Ihmisille muodostuu usein ennakkoluuloja, jotka myös vaikuttavat siihen, minkälainen mielikuva asiasta syntyy. Uskomukset puolestaan muotoutuvat osittain ennakkoluulojen kautta vaikuttaen siihen, miten ihminen havainnoi ja suhtautuu erilaisiin asioihin. Tunteet ovat keskeisessä osassa imagon muodostumisessa. Ihmiset käsittelevät tunteita eri tavalla ja viestit herättävät erilaisia mielikuvia riippuen viestin vastaanottajan kokemista tunteista. Tunteet ovat vahva, mutta myös riskialtis keino vaikuttaa ihmiseen, sillä etukäteen ei voida ennustaa, minkälaisia tunteita

vastaanottajalle muodostuu. Havainnot, informaatio ja kokemukset ovat ulkoapäin tulevia ärsykyitä, tapahtumia ja viestejä, joita ihminen tulkitsee oman subjektiivisen käsityksensä mukaisesti. Imago rakentuu monista eri palasista, joita kerätään eri tavoin useista lähteistä ja joiden perusteella ihminen muodostaa asiasta oman käsityksensä perustuen henkilökohtaiseen arvomaailmaan, asenteisiin ja tunteisiin. (Rope 2005: 178-179.)

Yritykseen ulkoinen imago ei useinkaan anna työnhakijalle tarpeeksi tietoa siitä, minkälainen työnantaja yritys todellisuudessa on. Työnhaku ja varsinkin mahdollisen tarjotun työpaikan vastaanottaminen on ihmiselle iso päätös, ja vähentääkseen mahdollisen epäonnistuneen valinnan riskiä työnhakija pyrkii löytämään mahdollisimman paljon tietoa, jolla vähentää päätökseen liittyvää epävarmuutta. Tähän huomioon perustuen Wilden, Gudergan ja Lings (2010: 60-61) ovat kehittäneet Spencen (1974) työmarkkinoiden signaalointiteorian logiikkaa jäljittelevän mallin (Kuvio 5), joka havainnollistaa sitä, mitä keinoja hyödyntäen yritys voi rakentaa työnantajakuvan, jonka työnhakijat kokevat houkuttelevaksi. Samalla malli tuo esiin tärkeitä huomioita siihen, miten ulkoinen työnantajakuva muodostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen, haetaanko yritykseen töihin. Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010: 60-61) malli perustuu aikaisempaan tutkimukseen, jossa on havainnoitu brändin lähettämien signaalien ja mielikuvien vaikutusta kuluttajien arvioon tuotteen laadusta (Erdem, Oumlil & Tuncalp 1999). Malli kuvastaa potentiaalisella työntekijällä olevaa informaatiovajetta työnantajasta ja hänen epävarmuuttaan mahdollisesta tulevasta työsuhteesta. (Wilden et al. 2010: 60-61.)

Potentiaaliset työntekijät saavat helposti tietoonsa asioita, joita yritys haluaa itsestään ja tarjolla olevasta työtehtävästä kertoa, kuten toimialan, työpaikan sijainnin, palkan ja työajat. On kuitenkin paljon työsuhteeseen liittyviä asioita, joista suoraa tietoa ei ole saatavilla. Työilmapiiri, työntekijöiden kunnioitus yrityksessä, johtamiskäytännöt ja työntekijöiden sitoutuminen ovat asioita, joista työnhakijan on haastavampi löytää tietoa. Yritykseen liitettäviä mielikuvia ja signaaleja hyödynnetään informaatiovajeen täyttämiseksi ja niiden kautta työnhakija pyrkii arvioimaan työsuhteeseen liittyviä kokemuksia ja tunteeseen perustuvia puolia. Varmistaakseen, että yrityksen signaalit välit-

tävät työnhakijoille toivotunlaisen mielikuvan, tulee yrityksen kiinnittää huomiota työnantajamielikuvan rakentamiseen. Yritykset voivat rakentaa työnantajamielikuvaa viestimällä itsestään enemmän ja kertomalla työnhakijamarkkinoille itsestään työnantajana. Tämä pienentää potentiaalisten työnhakijoiden informaatiovajetta sekä vaikuttaa heidän mielikuviinsa työn laadusta ja työsuhteen aloittamiseen liittyvistä riskeistä. (Wilden et al. 2010, 60-61.) Työnantajan houkuttelevuuden voidaan sanoa rakentuvan hyödyistä, joita potentiaalinen työnhakija mieltää saavansa työskennellessään kyseisessä organisaatiossa (Berthon, Ewing, & Hah 2005: 156).

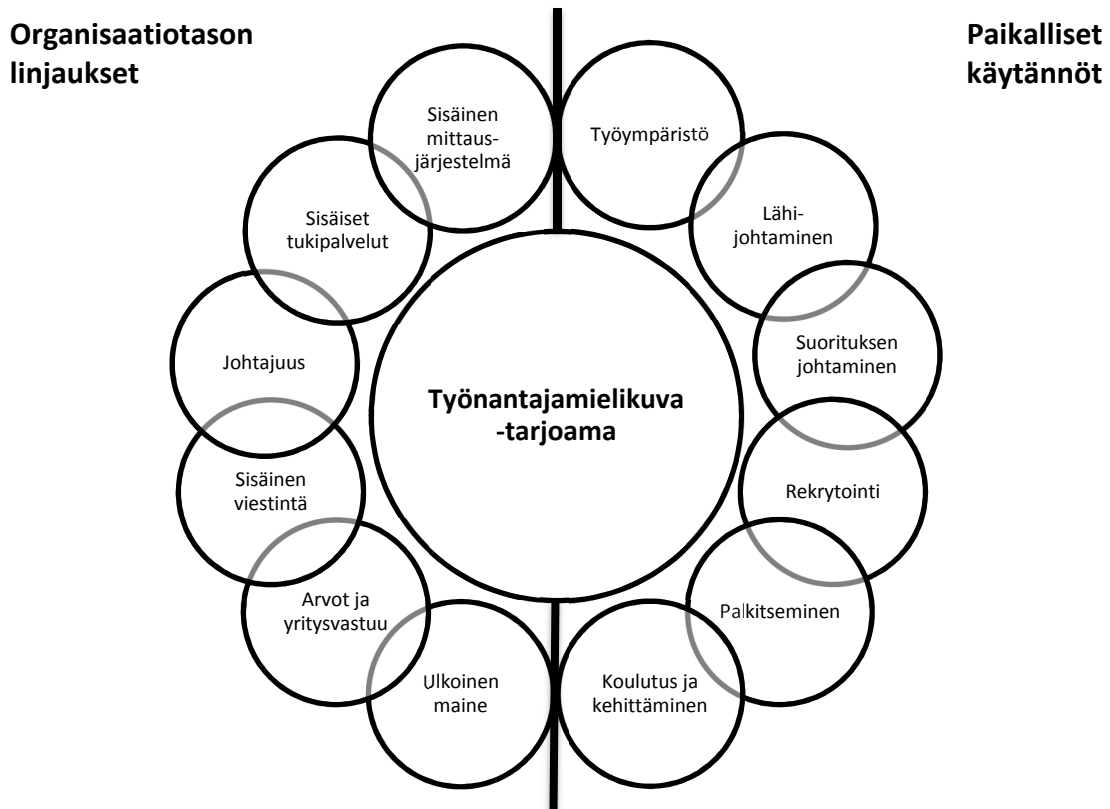


Kuvio 5. Työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat tekijät (Wilden, Gudergan & Lings 2010: 61; muokattu Erden & Swait 1998 pohjalta).

Yllä oleva kuvio havainnollistaa tekijöitä, jotka vaikuttavat potentiaalisen työnhakijan mielikuvaan yrityksen houkuttelevuudesta työnantajana. Työnhakija etsii erilaisia signaaleja siitä, minkälainen yritys on työnantaja ja niiden pohjalta hän arvioi potentiaalisen työsuhteen laatua, riskiä sekä informaatiokustannuksia eli asioita, joita hän ei vielä tiedä, mutta jotka vaikuttavat työnantajan houkuttelevuuteen. Vähentämällä informaatiokustannusten määrää, yritys voi lisätä omaa houkuttelevuuttaan työnantajana. Tärkeää on huomioida myös, että työnantajamielikuvaa rakentavat signaalit ovat uskottavia, selkeitä ja yhtenäisiä. Mikäli potentiaalisen työnhakijan vastaanottamat signaalit ovat ristiriitaisia, vaikeasti ymmärrettäviä tai liian koristeltuja, voi se puolestaan laskea yrityksen houkuttelevuutta työnantajana. Yrityksen onkin kannattavaa tehdä työmarkkinatutkimusta sekä suunnitella sen pohjalta selkeä strategia työnantajamielikuvan rakentamiselle, jotta madalletaan riskiä luoda vääränlaista mielikuvaa. (Wilden et al. 2010: 60-61.)

2.3.2. Sisäisen työnantajakuvan rakentuminen

Yrityksen työntekijät ovat aikanaan olleet myös potentiaalisia työnhakijoita, joten työnantajakuva on alkuun muotoutunut edellisessä kappaleessa kuvattujen tekijöiden kautta. Työnhakuvaiheessa mielikuva yrityksestä on perustunut pääasiassa käsityksiin ja uskomuksiin siitä, minkälainen kyseinen yritys olisi työnantajana. Työsuhteen aikana tämä mielikuva muuttuu enemmän kokemuksiin perustuvaksi ja lisäksi yritystä on mahdollista arvioida sellaisista näkökulmista, joista työnhakijan ei ole mahdollista saada tietoa. Barrow ja Mosley (2005: 149) ovat kehittäneet työnantajamielikuvatarjoamaksi nimetyn mallin, joka kuvaa hyvin, mitkä asiat sisäisen työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttavat. Työnantajamielikuvatarjoama koostuu 12 palasesta, jotka on jaettu edelleen kahteen kokonaisuuteen. Ensimmäiseen kokonaisuuteen sisältyy linjauksia, jotka on tehty koko organisaation tasolla ja toinen kokonaisuus puolestaan käsittää paikallisen tason käytännöt ja toimintamallit. (Barrow & Mosley 2005: 149.)



Kuvio 6. Työnantajamielikuvatarjoaman palaset (Barrow & Mosley 2005: 150).

Jos lähdetään työnantajamielikuvatarjoaman organisaatiotason linjauksista, ensimmäinen sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttava tekijä on yrityksen ulkoinen maine. Yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden sekä työnantajamielikuvan välillä on usein selkeä yhteneväisyys. Yleisesti yritykset, jotka tarjoavat asiakkailleen hyvän palvelukokemuksen, mielletään myös hyväksi työnantajiksi. Samoin hyvän taloudellisen menestyksen katsotaan olevan yksi hyvän työnantajan ominaisuus. Työntekijät ovat ylpeitä työskennellessään yrityksessä, josta puhutaan hyvää ja joka on muutenkin tunnettu laadukkaista tuotteistaan tai palveluistaan. Yritys, jolla on positiivinen työnantajamielikuva, näyttää hyvältä ansioluettelossa ja tuo lisäarvoa henkilön työkokemukselle. (Barrow & Mosley 2005: 149-151.)

Ihmiset ovat myös aikaisempaa tietoisempia yhteiskuntavastuusta, jota yritykset voivat tuoda esiin arvojensa sekä yritysvastuunsa kautta. Yrityksen kantama vastuu voidaan jakaa kolmeen osa-alueeseen: taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Taloudellinen vastuu on näistä kriittisin, sillä vain kannattava yritys pystyy tarjoamaan töitä, maksamaan palkat sekä erilaiset verot ja maksut valtiolle. Kannattavuus on edellytyksenä myös toiminnan jatkumiselle sekä tulevaisuuden investoinneille. Toinen yritysvastuun osa-alue on ympäristövastuu, joka tarkoittaa elinympäristön ja luonnon huomioimista toiminnassa. Ympäristövastuun merkitys korostuu aloilla, joissa käytetään paljon luonnonvaroja, kuten paperiteollisuudessa, energiateollisuudessa ja kemianteollisuudessa. Ihmisten ympäristötietoisuus on kasvanut, mikä näkyy ostopäätöksissä muun muassa materiaalivalinnoissa sekä kierrätysmahdollisuuksien tutkimisena. Sosiaalinen vastuu on kolmas yritysvastuun osa-alue. Yrityksen sosiaalinen vastuu näkyy pyrkimyksenä vaikuttaa koko yhteiskunnan hyvinvointiin, esimerkiksi tukemalla sairaaloita, kouluja, liikkumista ja urheilua tai tiehankkeita. Yrityksen sosiaalinen vastuu ulottuu myös yhteistyöverkostoihin. Viime vuosina paljon julkisuudessa on ollut, esimerkiksi suurien vaatevalmistajien kehitysmaissa sijaitsevat tehtaot sekä niihin liitetty lapsityövoiman käyttö. Osa yrityksen sosiaalista vastuuta on eettisesti toimivien yhteistyökumppaneiden valinta. (Isohookana 2007: 203-204.)

Merkittävä sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä on yrityksen sisäinen viestintä. Kaikkea sisäistä viestintää voidaankin pitää työnantajamielikuvan viestimisenä, sillä se kertoo aina jotain organisaatiosta. Vaikka monet johtavat organisaatiot ovat yhtenäistäneet ja tehostaneet sisäistä viestintäänsä, tyypillisempää on edelleen, että eri osastoilla ja tiimeillä on omat tapansa viestiä asioista. Työntekijälle tämä voi näyttäytyä epä johdonmukaisuutena sekä viestien ristiriitaisuutena. Työnantajamielikuvan rakentamisen tavoitteena onkin kehittää yhtenäisempi sekä työntekijälähtöisempi tapa kommunikoida yrityksen sisäisistä asioista. (Barrow & Mosley 2005: 151-152.) Viestinnän sävyssä on hyvä näkyä yrityksen arvot sekä persoonallisuus, jotta sillä voidaan samalla nostaa yhteisöllisyyttä sekä yrityksen sisäistä me-henkeä. Sen lisäksi, että on tärkeää, miten kommunikoidaan, tulee huomioida, mistä kommunikoidaan. Viestitäänkö työntekijöille kaikki tärkeät yrityksen taloudelliseen- tai markkinatilanteeseen liittyvät asiat yrityksen sisäisesti vai saavatko he lukea päivän uutisista, miten omalla työnantajalla menee? Onnistuneella sisäisellä viestinnällä saadaan luotua positiivista työnantajakuva sekä sitoutettua työntekijöitä. (Smith & Mounter 2006: 14, 74-76.)

Yksi tärkeimmistä sisäisen viestinnän keinoista on johtajuus, jolla voidaan vahvistaa uskottavuutta, sitouttaa työntekijöitä sekä rakentaa työnantajamielikuvaa. Monissa yrityksissä johtajat ja erityisesti esimiehet ovat vahvasti läsnä työntekijän arjessa, minkä vuoksi heidän vaikutuksensa työnantajamielikuvaan on merkittävä. Johtamistyyli sekä tapa, jolla johtajat kommunikoivat alaisilleen, vaikuttavat työntekijöiden kokemaan sisäiseen työnantajamielikuvaan. Työntekijöillä on tarve tulla kuulluksi sekä tuntea oma asemansa yrityksessä arvostetuksi. Arvostuksen puute on yksi vahvimmista työmotivaatiota laskevista tekijöistä. Työntekijät ovat tarkkoja myös tunnistamaan, mikäli yrityksessä kuvaillut johtamiskäytännöt eivät toteudu käytännössä. Puheentasolle jääneillä johtamislupauksilla on negatiivinen vaikutus yrityksen sisäiseen työnantajakuvaan. Johtajuuden lisäksi myös sisäiset tukipalvelut ovat osa työnantajamielikuvatarjoamaa. Sisäisillä tukipalveluilla pyritään auttamaan työntekijää; tarvitsi hän sitten tukea asiakkaiden palvelemiseen tai omasta henkilökohtaisesta kriisistä selviämiseen. Yrityksellä on odotuksia työntekijöilleen, miten heidän tulee suoriutua omista tehtävistään, mutta samalla myös yrityksellä on velvollisuus tukea työntekijöitä työssä onnistumisessa. Työntekijän näkökulmasta turhauttavaa on, jos työnantaja odottaa tehokasta ja nopeaa toimitusta asiakkaalle, mutta samalla yrityksen sisäiset tukipalvelut toimivat hitaasti ja kankeasti. Hyvillä sisäisillä tukipalveluilla yritys pystyy mahdollistamaan työntekijöille tavoitteiden saavuttamisen sekä kasvattamaan positiivisen työnantajamielikuvan määrää. (Barrow & Mosley 2005: 152, 154-155.)

Kuudes ja viimeinen työnantajamielikuvatarjoaman organisaatiotason linjaus on sisäinen mittausjärjestelmä. Barrow ja Mosley (2005: 154) ovat nostaneet mittausjärjestelmän esille työnantajamielikuvatarjoamaan, sillä he ovat tutkimuksissaan havainneet, että ”Mikä tulee mitatuksi, tulee tehdyksi”. Tämän voidaan havaita pätevän sekä yrityksen taloudelliseen menestykseen että henkilöstön viihtyvyyteen. Hyvä esimerkki sisäisen mittausjärjestelmän vaikutuksesta työnantajamielikuvaan on Tescon versio Balanced Scorecardista, joka säännöllisesti laitetaan esille työntekijöiden ilmoitustaululle. Tarkoituksena on vakuuttaa työntekijät siitä, että yritys ottaa heidän ehdotuksensa tosissaan: mittamalla, julkaisemalla sekä tekemällä muutoksia tulosten pohjalta. (Barrow & Mosley 2005: 154.)

Työnantajamielikuvatarjoaman ensimmäinen paikallisen tason tekijä on työympäristö. Modernissa, hyvin kalustetussa toimistossa työskentelevät työntekijät ovat merkittävästi positiivisempia työnantajaansa kohtaan kuin vanhemmissa ja epäviihtyisissä tiloissa työskentelevät. Toki työntekijöiden mielikuviin vaikuttavat myös muut asiat, mutta työympäristön on havaittu olevan tärkeä osoitus työnantajan imagosta. Maailmanlaajuisesti parhaat työnantajat, kuten Microsoft, Vodafone ja Reuters, panostavat valtavasti toimitilojensa viihtyvyyteen ja siihen, että ne edustavat yrityksen arvoja sekä persoonallisuutta. Monissa yrityksissä työympäristön merkitystä työssä viihtymiseen ei kuitenkaan ole havaittu tai se on havaittu, mutta siihen ei ole reagoitu, minkä vuoksi työergonomiassa ja yleisessä työympäristön logistiikassa on edelleen paljon parantamisen varaa. (Barrow & Mosley 2005: 160.)

Myös paikallisella tasolla johtaminen, toisin sanoen lähijohtaminen, vaikuttaa merkittävästi sisäiseen työnantajakuvaan. Yrityksen tulisikin tarjota kaikille esimiestehtävissä toimiville henkilöille koulutusta ja tukea johtamistaitojen kehittämiseen. Lähiesimiehillä on tärkeä rooli työntekijäkokemuksen toimittamisessa sekä työnantajan arvojen ja visioiden viestimisessä työntekijöille, jotka puolestaan vievät samat asiat edelleen asiakkaille. Suorituksen johtaminen on toinen lähiesimiesten vastuulla oleva kriittinen tehtävä, jonka vaikutus näkyy sisäisessä työnantajamielikuvassa. On tärkeää, että työntekijät ovat tietoisia siitä, mitä heiltä odotetaan ja kuinka heidän suoritustaan arvioidaan. Suorituksen johtamiseen liittyy osana myös palautteen anto tehdystä työstä. Palautteella sekä tavalla, jolla se annetaan, on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon. Positiivisella palautteella voidaan ruokkia työntekijöiden toivotunlaista käytöstä sekä motivoida heitä suoriutumaan hyvin myös jatkossa. Myös negatiivisella palautteella voi olla myönteinen vaikutus, mikäli se annetaan rakentavasti ja tarjoten työntekijälle keinoja, joiden avulla parantaa suoritusta. Pelkkä negatiivinen palaute ilman neuvoja suorituksen korjaamiseen voi tuntua

musertavalta ja laskea työntekijän itsetuntoa sekä motivaatiota, mikäli hänestä tuntuu, ettei keinoja suorituksen parantamiseksi ole. (Barrow & Mosley 2005: 156-157.)

Rekrytointiprosessi on ensimmäinen kosketus, jonka työntekijä saa yritykseen nimenomaan työnantajamielikuvan näkökulmasta. Ennen rekrytointia työntekijällä on ollut vain käsitys yrityksen ulkoisesta työnantajamielikuvasta, mutta yritykseen valinnan jälkeen hänelle muodostuu ensimmäinen kokemus sisäiseen työnantajakuvaan liittyen. Rekrytointiprosessi sekä uuden työntekijän perehdytys antavat yritykselle loistavan tilaisuuden markkinoida itseään: minkälainen organisaatio on kyseessä, mitä yritys odottaa työntekijöiltään tai mitä työntekijä voi odottaa organisaatiolta. Työnhakijat ovat työnantajamielikuvan näkökulmasta yrityksen asiakkaita, jolle rekrytoija myy ideaa yrityksestä kiinnostavana työpaikkana. Rekrytoinnin kautta tuleville työntekijöille annetaan työnantajalupa, joka pyritään työsuhteen aikana lunastamaan. Rekrytoinnin jälkeen uusi työntekijä perehdytetään yrityksen toimintatapoihin ja hänelle muodostuu yritykseen sidonnainen työntekijäidentiteetti, jonka kautta hän lähtee viestimään uudesta työnantajastaan omille sidosryhmilleen. Rekrytoinnin ja perehdytyksen kautta voidaan vaikuttaa siihen, millä asenteella uusi työntekijä yritykseen tulee sekä mihin suuntaan sisäinen työnantajamielikuva lähtee heti alussa rakentumaan. (Barrow & Mosley 2005: 155-156.)

Palkitseminen on yksi tärkeimmistä työntekijän motivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Palkitsemista voi olla sekä aineellista että aineetonta. Aineellista palkitsemista ovat esimerkiksi rahalliset korvaukset, lounasetu, liikuntasetelit tai työsuhteauto, kun taas aineetonta palkitsemista ovat esimerkiksi kiitos, arvostus, tunnustus sekä koulutus. Palkitseminen on keino huomioida työntekijöitä hyvin tehdystä työstä. Vaikka aineelliset hyödyt ovat helpommin ulospäin tunnistettavissa ja niiden arvo voidaan mitata rahassa, ilman aineetonta palkitsemista työntekijöitä on haastavaa sitouttaa yritykseen. Tunnustus on helpoin ja suorin keino tuoda esiin työntekijöiden merkitys yritykselle. Työntekijöillä on tarve tulla arvostetuksi työyhteisössä ja antamalla tunnustusta onnistuneista suorituksista voidaan sitouttaa ja motivoida työntekijöitä ja sitä kautta kasvattaa positiivista työnantajamielikuvaa. Yksi osa aineetonta palkitsemista on myös koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien tarjoaminen. Yrityksen sisäiset kehitysmahdollisuudet houkuttelevat sekä uusia työntekijöitä hakemaan että nykyisiä työntekijöitä pysymään organisaation palveluksessa. Koulutus- ja kehitysmahdollisuuksien tarjoamisella on huomattava vaikutus siihen, tuntevatko työntekijät olevansa arvostettuja ja sitoutuneita yritykseen. Esimerkiksi vaatketju Marks & Spencerin tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka olivat saaneet koulutusta viimeisen kuuden kuukauden aikana, olivat 19 prosenttia tyytyväisempiä työnanta-

jaansa kuin muut. Tyytyväisyys ei rajoittunut vain työnantajan tarjoamiin kehittymismahdollisuuksiin vaan vaikutukset näkyivät koko työnantajamielikuvassa. (Barrow & Mosley 2005: 157-158.)

Työnantajamielikuvatarjoama ja sen osa-alueet ovat merkittävimmät sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät. Hyvä sisäinen työnantajamielikuva on yhtenäinen kaikilta esitellyiltä osa-alueilta sekä edustaa yrityksen arvoja ja visiota. Sen lisäksi työnantajamielikuvatarjoama voi toimia kilpailuetuna: erilaistamalla ja personoimalla tarjoamaa, voidaan houkutella uusia potentiaalisia työntekijöitä yritykseen. Barrow ja Mosley (2005: 159-160) ehdottavatkin, että samalla tavalla kuin kuluttajatuotteille tai -palveluille, yrityksen olisi tunnistettava ja kuvailtava ne elementit, jotka tekevät sen tarjoamasta työntekijäkokemuksesta erinomaisen ja tuoda ne esiin ihmisille, joita organisaatioon halutaan rekrytoida tai jotka siellä halutaan säilyttää. (Barrow & Mosley 2005: 159-160.)

2.4. Työnantajamielikuvan mahdollisuudet ja riskit

Positiivisella työnantajamielikuvalla on paljon hyötyjä, jotka eivät rajoitu vain yrityksen nykyisten työntekijöiden viihtyvyyteen tai potentiaalisten työntekijöiden hakemisherkyyteen. Negatiivinen työnantajakuva puolestaan haittaa koko yrityksen liiketoimintaa. Yrityksen tulee olla hyvin tarkka toimissaan välttääkseen negatiivisen mielikuvan muodostumista, sillä sen kääntäminen positiiviseksi on haastava prosessi. Ihminen pyrkii luonnostaan hakemaan sellaista informaatiota, joka tukee aiempia käsityksiä asiaan liittyen ja vastaavasti omaa käsitystä rikkova informaatio pyritään torjumaan. Tämän vuoksi, ihmisen kokiessa työnantajamielikuvan negatiiviseksi, on hän heikko vastaanottamaan myönteistä informaatiota yrityksestä. Positiivisen mielikuvan luominen ja ylläpitäminen on herkkä prosessi, joka kuitenkin onnistuessaan palkitsee yrityksen. (Isohokana 2007: 28-29.)

Työnantajamielikuva voi toimia kilpailuetuna erottaen yrityksen muista alan organisaatioista. Vahva mielikuva on eduksi myös yrityksen tuotteiden ja palveluiden myynnille sekä antaa vapautta niiden hinnoittelulle. Vahvan mielikuvan omaavien yritysten toiminta ei ole riippuvaista kilpailijoiden toimenpiteistä, vaan se perustuu omien tavoitteiden saavuttamiseen sekä liikeidean toteuttamiseen. Hyvällä työnantajakuvalla on myös

liiketoiminnan edellytyksiä parantava vaikutus, sillä yritykset, asiakkaat ja muut sidosryhmät tekevät mielellään yhteistyötä yrityksen kanssa, jolla on positiivinen mielikuva. Erityisesti tilanteessa, jossa ihminen tekee ostopäätöstä tuotteiden tai palveluiden välillä, jotka eivät eroa toisistaan hinnan, laadun tai ominaisuuksien puolesta, emotionaaliset tekijät muodostavat ratkaisevan kriteerin. Ihmisen arvomaailman sopiessa hyvin yhteen yrityksen arvojen kanssa, kokee hän sitoutumista sekä yhteenkuuluvuutta yrityksen ja tämän tuotteiden tai palveluiden kanssa. Lisäksi pankit ja sijoittajat laittavat mielellään rahansa yritykseen, jonka työnantajakuva on positiivinen, sillä se parantaa samalla myös heidän omaa mielikuvaansa muiden silmissä. On tutkittu, että myös media käyttää mielellään asiantuntijalausunnoissaan yrityksiä, joilla on hyvä työnantajamielikuva. Positiivinen työnantajamielikuva lisää yrityksen saamaa näkyvyyttä, joka puolestaan vahvistaa aiempia positiivisia käsityksiä yrityksestä. (Isohookana 2007: 28-29.)

2.4.1. Ulkoisen työnantajakuvan mahdollisuudet ja riskit

LinkedIn (2011) on tutkinut ulkoisen työnantajakuvan vaikutusta siihen, kuinka kauan uuden työntekijän rekrytoiminen kestää, kuinka paljon kustannuksia rekrytoinnista aiheutuu ja kuinka suuri työntekijöiden vaihtuvuus on. Yrityksillä, joilla on vahva työnantajakuva, yhden rekrytoinnin kustannukset ovat kaksi kertaa pienemmät kuin heikon työnantajakuvan omaavilla yrityksillä. Lisäksi havaittiin, että yrityksillä, joilla on vahva työnantajakuva, työntekijöiden vaihtuvuus on 28 prosenttia alhaisempi kuin muilla. (Gultekin 2011.) Työntekijöiden vaihtuvuudesta aiheutuvat kokonaiskustannukset, sisältäen esimerkiksi rekrytoinnin sekä uuden työntekijän perehdytyksen ja koulutuksen, ovat 90-200 prosenttia henkilön vuosipalkasta (Allen 2008: 3). Rekrytointi on kallis prosessi ja sen vuoksi siinä onnistuminen on tärkeää. Hyvän ulkoisen työnantajakuvan kautta yritys pystyy laskemaan kustannuksia, joita aiheutuu sopivien työntekijöiden hankinnasta. (Barrow & Mosley 2005: 12).

Hyvän ulkoisen työnantajakuvan kautta yritys pystyy kohdentamaan toimensa potentiaalisille työnhakijoille. On tehotonta ja kallista kohdentaa markkinointi koko työikäiselle väestölle. Laajan työnhakijamassan tavoittelu lisää näkyvyyden lisäksi myös yritykseen sopimattomien työnhakijoiden määrää. Suuren työhakemusmäärän läpikäynti

on työlästä ja vie paljon aikaa. Työnantajamielikuvan kohdentaminen yritykseen sopiville potentiaalisille hakijoille vähentää operatiivisten kustannusten määrää. Ensimmäinen askel ulkoisen työnantajakuvan rakentamiselle on tunnistaa, minkälaisia työntekijöitä yritys tarvitsee. Työntekoon liittyvien taitojen lisäksi tulee pohtia laajemminkin sitä, minkälaisia ominaisuuksia henkilöltä vaaditaan, jotta hän soveltuisi yrityksen kulttuuriin ja ajatusmaailmaan. Lisäksi on tutkittava tämän kohderyhmän motivaatiotekijöitä sekä käyttäytymistä, jotta osataan kohdistaa toiminta oikeisiin asioihin. Kohderyhmän tunnistaminen vähentää riskiä siitä, että yritykseen houkuteltaisiin sinne sopimattomia työnhakijoita. (Barrow & Mosley 2005: 12.)

Yrityskuvan rakentamiseen käytetyt kulut ovat monille yrityksille iso menoerä, jota voidaan hyvän ulkoisen työnantajakuvan kautta pienentää kohdistamalla ja suunnittelella viestien sisältö järkevästi. Monista samanaikaisesti useaan suuntaan kohdennetuista ja nopeasti, puolihuolimattomasti toteutetuista markkinointitoimista aiheutuvat kustannukset voidaan välttää, kun työnantajamielikuvaa rakennetaan yhden mallin mukaisesti ja suunnitellusti hyödyntäen laadukkaita toimenpiteitä. Esimerkiksi yrityksen nettisivut ovat yksi merkittävä kanava, jota työnhakijat hyödyntävät tiedonhaussa. Tuottamalla suunnitellusti oivaltavia ja kohderyhmälle sopivia sisältöjä verkkoon voidaan rakentaa ulkoista työnantajakuvaa kustannustehokkaasti. Yhtenäistä työnantajakuvaa on myös helpompi johtaa. (Barrow & Mosley 2005: 12.)

Ulkoisen työnantajakuvan kautta voidaan rakentaa myös yrityskuvaa sekä kasvattaa näkyvyyttä sekä brändin arvoa. Positiivinen yritysmielikuva tuo etuja ja kustannussäästöjä kaikille markkinoinnin osa-alueille. Esimerkiksi tunnetun yrityksen tehdessä investointi markkinointiin, saavuttaa se enemmän näkyvyyttä ja houkuttelevuutta kuin tuntemattomamman yrityksen käyttäessä sama summa omaan markkinointiinsa. Positiivinen yritysmielikuva johtaa todennäköisemmin myös myönteiseen vastaukseen kuin negatiivinen kuva. Panostamalla hyvään työnantajamielikuvaan saavutetaan tehokkaampaa ja vaikuttavampaa rekrytointia. Hyvä mielikuva houkuttelee myös passiivisia työnhakijoita ja kasvattaa yrityksen vetovoimaa heidän silmissään. Yrityksen on mahdollista tavoittaa enemmän osaajia, kun se houkuttelee sekä aktiivisesti työpaikkoja etsiviä että passiivi-

sia hakijoita. Erityisesti asiantuntijayrityksissä passiivisten työnhakijoiden kiinnostuksen herättäminen on tärkeää, sillä suurin osa asiantuntijoista työllistyy jo johonkin toiseen organisaatioon. Hyvän työnantajamielikuvan avulla yritys voi saada työntekijät lähtemään nykyisestä organisaatiosta ja vaihtamaan heidän palvelukseensa. Hyvä työnantajamielikuva lisää myös avoimien työhakemusten määrää ja sopiva osaaja on mahdollista löytää ilman varsinaisten kalliiden rekrytointitoimenpiteiden käynnistämistä. (Barrow & Mosley 2005: 13.)

Hyvän työnantajamielikuvan avulla yritys voi onnistua palkkaamaan osaavia työntekijöitä muita alan yrityksiä halvemmalla. Tyypillisesti asiantuntijoiden houkuttelu työpaikan vaihtoon vaatii korkeamman palkan tarjoamista, mutta hyvä työnantajakuva itsessään toimii jo palkkiona työntekijän omanarvontunnolle. Varsinkin tänä päivänä työntekijät arvostavat työnantajassaan muutakin kuin hyvää palkkaa ja he ovat valmiimpia työskentelemään pienemmällä palkalla arvostetussa ja tunnetussa organisaatiossa kuin suuremmalla palkalla huonomaineisessa yrityksessä. Hyvä työnantajamielikuva houkuttelee paitsi halvemmalla myös parempia työntekijöitä. Sen lisäksi, että rekrytoinneissa usein tarkastellaan, kuinka paljon on kustannus per rekrytointi, seurataan myös rekrytointien laatua. Tekemällä laadukkaita rekrytointeja ja palkkaamalla osaavia työntekijöitä, voidaan saavuttaa huomattavaa etua. (Barrow & Mosley 2005: 13.) Esimerkiksi Netflix on tutkinut, että huippusuorittajat ovat kaksi kertaa parempia käytännöntyössä ja 10 kertaa parempia luovassa työssä kuin keskivertotyöntekijät (Netflix: 35).

2.4.2. Sisäisen työnantajakuvan mahdollisuudet ja riskit

Sen lisäksi, että työnantajamielikuvan kehittamisestä on valtava hyöty uusien työntekijöiden houkuttelun kannalta, on siitä runsaasti positiivisia vaikutuksia liittyen yrityksen nykyisiin työntekijöihin. Yksi merkittävin etu hyvästä työnantajamielikuvasta on pienempi työntekijöiden vaihtuvuus. Työntekijöiden vaihtuvuuteen liittyvät kulut, kuten rekrytointi, perehdyttäminen ja koulutus ovat yrityksille iso menoerä, jota voidaan pienentää säilyttämällä nykyiset työntekijät organisaatiossa. Työntekijöiden säilyttäminen on merkittävästi helpompaa yrityksille, joilla on positiivinen työnantajamielikuva.

Työntekijät viihtyvät ja haluavat pysyä yrityksessä, jonka koetaan olevan hyvä työnantaja. Rakentamalla positiivista työnantajakuva, yritys voi kasvattaa nykyisten työntekijöiden halukkuutta pysyä organisaatiossa ja sitä kautta säästää rekrytointikuluissa. (Barrow & Mosley 2005: 69-71.)

Sairaspoissaoloista aiheutuvat kulut ovat myös merkittävä menoerä yrityksille. Vaikka luultavasti kaikki ovat joskus elämänsä aikana sairaita ja silloin on syytä olla töistä pois, on tutkittu, että sitoutumisen puute lisää sairaspöissaolojen määrää. Jos työntekijä ei ole sitoutunut yritykseen, on hän helpommin pois töistä sairauden takia. Työntekijän sitoutumiseen puolestaan on vaikutus yrityksen työnantajamielikuvalla. Positiivinen työnantajamielikuva lisää työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja sitä kautta myös vähentää sairaspöissaolojen määrää. (Barrow & Mosley 2005: 69-71.) Sen lisäksi sitoutumisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden suorituskykyyn sekä koko työilmapiiriin. Sitoutuneet työntekijät ovat työssään tehokkaampia ja tarkempia. Työntekijöiden sitoutuneisuus vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon ylimääräistä he ovat valmiita tekemään omien työtehtäviensä lisäksi auttaakseen työnantajaa. Vaikutus koko työilmapiiriin näkyy työntekijöiden positiivisemmän ja auttavamman asenteen kautta. Kun työntekijät viihtyvät työpaikallaan, he luovat positiivista henkeä myös ympärilleen. (Messersmith, Patel & Lepak 2011: 1114-1115.)

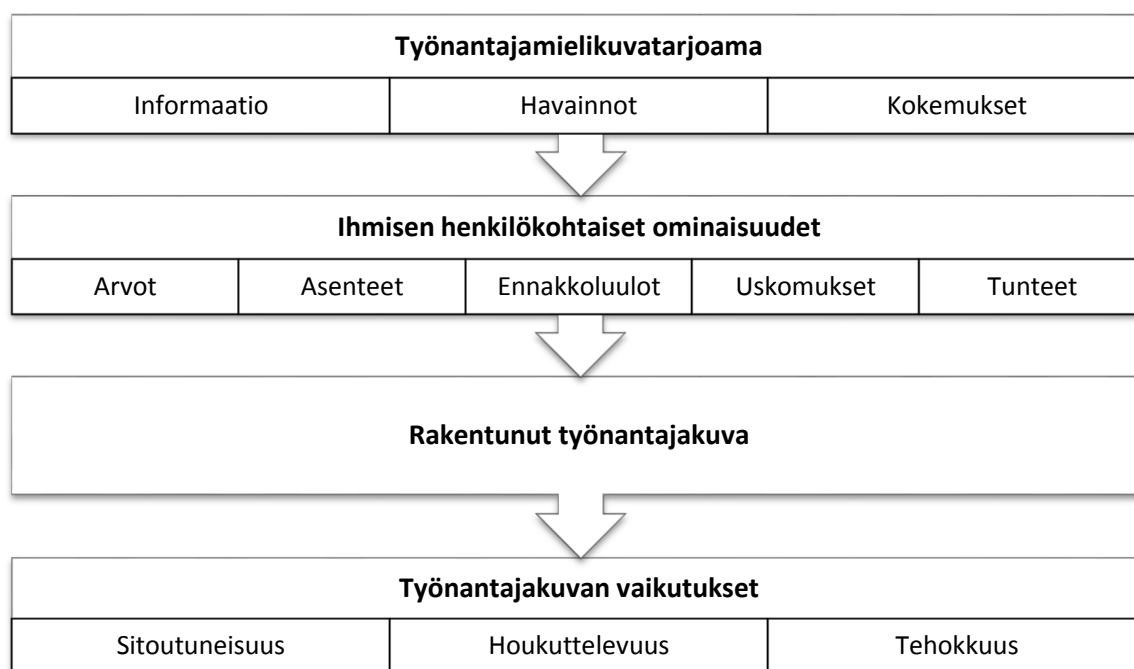
Panostamalla sisäiseen työnantajamielikuvaan yritys pystyy kasvattamaan myös asiakastytyväisyyttä. Varsinkin palvelualalla asiakastytyväisyys on pitkälti riippuvainen yrityksen työntekijöiltä saadusta kohtelusta. Palvelu- ja asiantuntija-alalla työntekijät ovat yhtä kuin yrityksen tarjoama tuote tai palvelu ja sen vuoksi on erityisen tärkeää, että työntekijät edustavat organisaatiota toivotulla tavalla. Parhaimmassa tapauksessa hyvät työntekijät ovat yrityksen keino erottautua kilpailijoista. Kuten mainittu, positiivinen työnantajamielikuva lisää työntekijöiden viihtyvyyttä ja sitoutuneisuutta organisaatioon. Työhönsä tyytyväiset työntekijät ovat myös miellyttävämpiä asiakkaille ja lisäävät sitä kautta asiakastytyväisyyttä. (Barrow & Mosley 2005: 71-72.)

Yrityksen kannalta merkittävin hyöty työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyy kannattavuuteen ja liiketoiminnan tulokseen. Työnantajamielikuvan ollessa positiivinen on sekä yrityksen ulkoisten että sisäisten sidosryhmien kautta saavutettu hyöty huomattava.

Sen lisäksi että kustannuksia pystytään vähentämään sitouttamalla työntekijöitä sekä keventämällä rekrytointitoimia, myös tuottoa voidaan lisätä palkkaamalla osaavampia ja tehokkaampia työntekijöitä sekä parantamalla asiakastyytyväisyyttä. Yrityksen saavuttama taloudellinen hyöty on merkittävä syy aloittaa toimet työnantajamielikuvan kehittämiseksi. (Barrow & Mosley 2005: 72-73.)

2.5. Teoreettisen viitekeh്യksen yhteenveto

Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajamielikuvan ympärille. Amblerin ja Barrown (1996: 185) mukaan työnantajamielikuva on toiminnallinen, ekonominen ja psykologinen kokonaisuus, jonka työsuhde tarjoaa työntekijälle ja jota työnantaja identifioi tuomalla siihen omat persoonalliset piirteensä. Työnantajamielikuva voidaan jakaa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Nämä kaksi ovat toisistaan riippuvaisia ja keskenään vuorovaikutteisia. Kuviossa 8 esitetään tarkemmin työnantajamielikuvaan vaikuttavia osa-alueita sekä niiden keskinäistä vuorovaikutusta.



Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Työnantajamielikuva rakentuu monista tekijöistä, joista osaan yritys pystyy vaikuttamaan ja osaan ei. Työnantajamielikuvan rakentuminen lähtee työnantajamielikuvatarjoamasta, jolla tarkoitetaan yrityksen yksilöllistä työntekijöilleen tarjoamaa kokonaisuutta. Työnantajamielikuvatarjoama koostuu seuraavista osa-alueista: työympäristö, lähijohtaminen, suorituksen johtaminen, rekrytointi, palkitseminen, koulutus ja kehittäminen, ulkoinen maine, arvot ja yritysvastuu, sisäinen viestintä, johtajuus, sisäiset tukipalvelut sekä sisäinen mittausjärjestelmä. Edellä mainituista osa-alueista muodostuu työntekijälle informaatiota, havaintoja ja kokemuksia, joihin työnantajamielikuva perustuu. Jokainen työntekijä arvioi saamaansa informaatiota, tekemiään havaintoja sekä kokemuksiaan omasta näkökulmastaan. Työnantajamielikuvan rakentumiseen ihmisen mielessä vaikuttaa hyvin vahvasti henkilökohtaiset arvot, asenteet, ennakkoluulot, uskemukset sekä tunteet.

Työnantajakuva on aina ihmisen henkilökohtainen näkemys siitä, minkälainen yritys on työnantajana. Vaikka työnantajamielikuvatarjoama olisi kaikille yrityksen työntekijöille samanlainen, voi yrityksen työnantajamielikuvasta olla monia eri näkemyksiä riippuen mielikuvaa arvioivan henkilön omista henkilökohtaisista mieltymyksistä. Rakentunut työnantajakuva vaikuttaa monilla tavoin siihen, miten yritykseen suhtaudutaan. Työnantajakuvan vaikutukset näkyvät esimerkiksi henkilöstön sitoutuneisuudessa, tehokkuudessa sekä yrityksen houkuttelevuudessa työnantajamarkkinoilla. Yrityksen työnantajakuvalla on vaikutuksia sekä yrityksen ulkoisesti että sisäisesti. Esimerkiksi parantamalla olemassa olevan henkilöstön työsuhte-etuja, voidaan lisätä yrityksen houkuttelevuutta myös potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta, mikä tarkoittaa enemmän hakemuksia, parempia osaajia, kevyempää rekrytointiprosessia sekä myös palkan merkityksen vähenemistä.

Lisäksi hyvä ulkoinen mielikuva kasvattaa myös asiakkaiden ja yhteistyökumppaneiden kiinnostusta yritystä kohtaan. Asiakkaat ostavat mielellään tuotteita yritykseltä, jonka tiedetään kohtelevan työntekijöitään hyvin. Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen lisää nykyisten työntekijöiden sitoutumista yritykseen, mikä puolestaan vähentää rekrytointiin ja perehdyttämiseen liittyviä kuluja työntekijöiden vaihtuvuuden laskettua sekä lisää nykyisten työntekijöiden tehokkuutta ja työnantajalleen antamaa panosta. Positiivinen

ulkoinen työnantajakuva vaikuttaa myös nykyisten työntekijöiden kokemaan sisäiseen työnantajakuvaan. Mikäli työntekijät mieltävät muiden pitävän heidän työpaikkaansa kiinnostavana ja houkuttelevana, kokevat he parempaa omanarvontuntoa ja ylpeyttä sekä itsestään että työpaikastaan. Työnantajamielikuvan kehittämisellä on yritykselle paljon taloudellisia hyötyjä, jotka vaikuttavat merkittävästi myös liiketoiminnan kannattavuuteen.

3. LAADULLINEN ANALYYSI TYÖNANTAJAKUVASTA

Tässä työssä työnantajamielikuvaa pyrittiin ymmärtämään tarkemmin tutkimalla ilmiötä yhden yrityksen näkökulmasta. Kohdeyrityksessä toteutettiin tutkimus siitä, miten organisaation työnantajakuva näyttäytyy yrityksen työntekijöiden näkökulmasta. Sisäisen työnantajakuvan selvitys toteutettiin yrityksen henkilöstön kokemusten ja mielipiteiden tutkimisella. Henkilöstöä kohdeyrityksessä oli tutkimuksen toteutushetkellä 28, joista 19 työntekijää oli tutkimuksen kohderyhmänä heidän toimiessaan yritysvalmentajan tai kehitysasiantuntijan tehtävissä. Tutkimusjoukon ulkopuolelle jäivät asiakkuusspesialistit, operatiivisissa tehtävissä toimivat henkilöt sekä harjoittelijat. Näissä työtehtävissä työskentelevät jätettiin tutkimusjoukon ulkopuolelle heidän työnsä erilaisen luonteen sekä osaamisvaatimusten vuoksi. Työn tavoitteena oli ymmärtää valmennustehtävissä toimivien henkilöiden kokemaa työnantajakuvaa, joka saattaa olla hyvinkin erilainen kuin myynnin tai operatiivisen toiminnan parissa työskentelevien henkilöiden kokemus työnantajasta.

3.1. Tiedonkeruumenetelmä

Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelulle ominaista on, että haastattelulle on asetettu jokin näkökohta, mutta tilaa annetaan myös uusien muodostumiselle. Teemahaastatteluja käytetään usein tilanteissa, joissa haastateltavat ovat kokeneet jonkin tilanteen ja haastattelu halutaan suunnata subjektiivisiin kokemuksiin, joita tutkittaville henkilöille on tilanteesta syntynyt. Teemahaastattelussa korostuvat haastateltavien omat tulkinnat asioista sekä heidän asioille antamansa merkitys. Haastattelun avulla tutkittavaan aiheeseen päästään paneutumaan syvällisesti ja haastateltavien on mahdollista kuvailla ajatuksiaan omin sanoin ilman kyselylomakkeen rajoittavaa vaikutusta. Tällä tutkimustavalla saadaan työntekijöiden kokemasta työnantajakuvasta monipuolisempaa ja laajempaa tietoa kuin määrällisellä tutkimuksella. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 75.)

Tutkimuksen kohteen ollessa ihmisten kokemuksiin ja näkemyksiin perustuvaa on haastattelun käyttäminen tutkimusmenetelmänä suositeltavaa. Haastateltaville tarjoutuu mahdollisuus saada omat kokemuksensa jaettua ja tulla kuulluksi. Kerrottavana voi olla myös mieltä painavia kokemuksia, joiden jakaminen auttaa sekä haastateltavaa että mahdollisesti myös muita samassa tilanteessa olevia henkilöitä. Haastattelujen kautta

kerätty tieto on aina sidoksissa tutkimusympäristöön ja sen vuoksi haastateltavan kokemukset tutkimustilanteesta sekä halukkuus ja kyky keskustella aiheesta vaikuttavat siihen, kuinka paljon relevanttia tietoa saadaan kerättyä. Onnistuneella teemahaastattelulla voidaanankin tuottaa arvokasta tietoa asioista, jotka eivät ole päivittäin keskustelun aiheena, kuten arvot, kokemukset ja aikomukset. (Kylmä & Juvakka 2007: 79-80.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastattelutilanteessa ei siis ole tutkijan ja haastateltavan lisäksi muita henkilöitä vaikuttamassa haastatteluun. Yksilöhaastattelun kautta tutkittavan henkilön on helpompi avautua ja kertoa henkilökohtaisista asioista. Haastattelutilanteen ollessa kahdenkeskinen ja luottamuksellinen pystytään tutkimusaiheesta saamaan tietoa, jota ryhmä- tai parihaastattelun kautta ei ehkä tulisi esille. Yksilöhaastattelujen heikkoutena on keinotekoisuuden tunne haastattelutilanteessa. Haastateltavan ollessa irrallaan normaalitilanteesta voi huomio kiinnittyä liikaa haastattelukysymyksiin sekä itse tutkijaan. Lisäksi haastattelutilanteen ollessa jännitteinen ja varautunut voivat tutkittavan henkilön vastaukset korostaa asioita, jotka todellisuudessa eivät ole haastateltavalle niin merkityksellisiä. Tutkijan rooli haastattelutilanteessa onkin tärkeä, jotta haastateltavalle saadaan luotua sopiva mielentila. (Routio 2005.)

Teemahaastattelussa haastattelurunko on suunniteltu huolellisesti etukäteen, mutta kysymysten järjestys, sanavalinnat ja käytettävät sanamuodot saattavat vaihdella haastattelujen välillä. Haastattelu kulkee haastateltavan vastausten mukaan ja tutkijan on mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä tilanteen vaatiessa. Haastattelurungon kaikki kysymykset käydään kuitenkin läpi jokaisen haastateltavan kanssa, vaikka kysymysten järjestys saattaakin vaihdella. (Eskola & Vastamäki 2001: 33.) Myös myöhäisempiä haastatteluja voidaan muokata käytyjen haastattelujen mukaan, mikäli niissä ilmenee joitain odottamattomia haasteita tai väärinymmärryksiä aiheuttavia kysymyksenasetteluja. Teemahaastattelu antaa sekä tutkijalle että haastateltavalle sopivan vapauden keskustella luontevasti rajatun aihepiirin sisällä. Tutkimuksen tema-alueiden pohjalta haastattelua voidaan syventää tutkimusintressien ja haastateltavan kiinnostuksen ja edellytysten mukaan. Myös haastateltava toimii teemojen syventäjänä tarkentaessaan omilla vastauksillaan tutkimuksen tema-alueita.

3.2. Haastattelurunko

Haastattelurunko pohjautui tutkittavasta aiheesta ennalta rakennettuun viitekehykseen. Tutkimusaiheeseen tutustuttiin huolella ennen haastattelurungon suunnittelua, jotta tutkijalle itselleen muodostui laaja näkemys aihepiiriin liittyvistä asioista ja niiden kokonaisuuksista. Tutkijan perehtyneisyys onkin tärkeässä osassa, jotta teemahaastattelussa saadaan kaikki olennaiset asiat käsiteltyä (Eskola & Vastamäki 2001: 33). Haastattelurungon suunnittelussa käytettiin tukena myös aiheesta aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia ja teemoja alan muusta kirjallisuudesta. Materiaalista yhdistettiin ja muodostettiin juuri tähän tutkimukseen soveltuva haastattelurunko. Haastattelurungon suunnittelussa huomioitiin tutkimusjoukon rajallinen aikataulu, jonka vuoksi haastatteluiden keston olisi rajoitettava yhteen tuntiin. Haastattelurunko itsessään pyrittiin pitämään mahdollisimman tiiviinä ja mahdollistamaan myös lisäkysymykset tarpeen tullen.

Haastattelurunko muodostui kuudesta osa-alueesta sisältäen haastateltavan taustatiedot, syyt tulla yritykseen töihin, mielikuvat yrityksestä, kokemukset yrityksessä työskentelystä, pohdinnan unelmien työnantajasta sekä ajatuksia työnantajamielikuvan viestimisestä. Jokaisen aihealueen alle oli mietitty valmiiksi 2-6 tarkentavaa kysymystä. Haastattelun aluksi käytiin jokaisen haastateltavan kanssa lyhyesti läpi taustatiedot. Seuraavaksi pyrittiin saamaan vastausta siihen, miten henkilöt ovat päätyneet kohdeyritykseen töihin. Tavoitteena oli ymmärtää, mitä kautta yritys löydetään ja miksi sinne haetaan töihin. Kolmantena pyrittiin selvittämään, minkälainen mielikuva haastateltavilla oli yrityksestä ennen töihin tuloa sekä mitä odotuksia heillä oli työnantajaa kohtaan. Seuraavaksi haastateltavilta tiedusteltiin kokemuksia yrityksessä työskentelystä ja mahdollisista yritykseen suhtautumisessa tapahtuneista muutoksista. Tämän jälkeen tutkimusjoukko pääsi kuvailemaan unelmien työpaikkaa ja arvioimaan, miten nykyinen organisaatio voisi kehittyä paremmaksi. Viimeisenä pohdittiin työnantajakuvan viestimistä: kuinka siinä on tähän mennessä onnistuttu sekä miten ja missä yrityksen olisi hyvä tuoda itseään esille. Haastattelun lopuksi henkilöillä oli vielä mahdollisuus tuoda vapaasti esiin haluamiaan asioita. Koko haastattelurunko löytyy tämän tutkimuksen liitteistä (Liite 3 ja Liite 4).

Haastattelurunko esiteltiin yrityksen operatiiviselle johtajalle ja hänen kanssaan käytiin läpi, että aihealueet vastaavat yrityksen tarpeita. Ensimmäisten haastattelujen jälkeen haastattelurungon kysymysjärjestystä hieman muutettiin haastateltavien antamien kommenttien perusteella. Muutokset eivät kuitenkaan vaikuttaneet itse vastausten sisältöön

tai aiheen käsittelyyn, vaan ainoastaan tekivät haastattelun etenemisestä kronologisemman huomioiden työsuhteen elinkaari.

3.3. Vastaajajoukon kuvailu

Tutkimuksen kohteena olivat 19 kohdeyrityksessä työskentelevää yritysvalmentajaa ja kehitysasiantuntijaa. Tutkimukseen osallistuvien henkilöiden työpisteet sijaitsivat joko Helsingissä tai Jyväskylässä. Tutkimusjoukon jäsenet olivat korkeasti koulutettuja ja toimivat vaativissa ja vastuullisissa asiantuntijatehtävissä. Yritysvalmentajien ja kehitysasiantuntijoiden työhön kuuluu niin kehittämiskäytäntöjen myynti asiakkaille kuin myös haastavien ja monimutkaisten asiakasprojektien toteuttaminen. Tutkimusjoukon työ on hyvin itsenäistä ja henkilöillä on suuri vapaus vaikuttaa omaan työhön. Yritysvalmentajien ja kehitysasiantuntijoiden työ on yrityksessä todella kiireistä, mutta siitä huolimatta suurin osa heistä järjesti ilomielin aikaa haastattelulle.

Jokaista henkilöä lähestyttiin haastattelupyynnöllä ja lopulta tutkimusjoukosta haastateltut saatiin toteutettua 16 yrityksen työntekijän kanssa. Vastaajajoukosta yhdeksän oli miehiä ja seitsemän naisia. Haastateltavat olivat keskimäärin työskennelleet yrityksessä 6,5 vuotta. Haastateltavista pisimpään yrityksessä työskennellyt oli ollut firmassa jo lähes 20 vuotta kun taas uusimmat työntekijät olivat olleet alle vuoden. Haastateltavista 12 toimi pääasiassa yritysvalmentajan tehtävissä ja neljä kehitysasiantuntijana.

3.4. Teemahaastattelujen toteutus

Tutkimuksen toteuttamisesta tiedotettiin yrityksen henkilöstöä yhteisessä kuukausipalaverissa maaliskuussa. Henkilöstölle kerrottiin, että heihin tullaan olemaan yhteydessä ja esittämään haastattelupyyntöä. Tutkimusjoukkoa lähestyttiin sähköpostilla, jossa kerrottiin haastatteluaiheesta sekä ehdotettiin muutamaa haastatteluaiikaa. Haastattelun toteuttamistavaksi ehdotettiin ensisijaisesti kasvotusten tapahtuvaa haastattelua yrityksen toimipisteellä, mutta vaihtoehtoisesti haastattelut voitaisiin käydä myös joko puhelimitse tai Skypellä. Suuri osa tutkimusjoukosta reagoi haastattelupyyntöön heti ja haastatteluajat saatiin nopeasti sovittua. Osaan oltiin yhteydessä myös uudemman kerran sähköpostilla tai kasvotusten toimistolla haastattelun sopimiseksi.

Haastattelut toteutettiin maaliskuun ja huhtikuun 2018 aikana. Suurin osa haastatteluista toteutettiin kasvotusten yrityksen toimitiloissa rauhallisessa neuvotteluhuoneessa. Osa haastatteluista toteutettiin puhelimitse tai Skypellä. Haastattelutilanteeseen oli varattu aikaa tunnin verran ja haastattelut kestivät lyhimmillään 25 minuuttia ja pisimmillään tunnin ja kaksi minuuttia. Haastattelurunkoa ei näytetty haastateltaville etukäteen, jotta vastaukset eivät olisi liian viimeistelyjä ja siloteltuja. Tarkoituksena oli herättää tutkitavan ajatuksia haastatteluhetkessä ja saada hänet vastaamaan ensimmäisenä mieleen tulleiden kokemusten ja asioiden kautta.

Taulukko 1. Tutkimushaastattelut

Haastateltava	Haastattelun ajankohta	Haastattelun kesto	Litteroinnin määrä
H1	28.2.2018	43 min	13 sivua
H2	5.3.2018	31 min	11 sivua
H3	6.3.2018	31 min	9 sivua
H4	9.3.2018	1 h 2 min	17 sivua
H5	12.3.2018	27 min	9 sivua
H6	20.3.2018	32 min	9 sivua
H7	21.3.2018	35 min	8 sivua
H8	22.3.2018	28 min	9 sivua
H9	22.3.2018	36 min	9 sivua
H10	23.3.2018	51 min	16 sivua
H11	27.3.2018	37 min	11 sivua
H12	28.3.2018	50 min	17 sivua
H13	5.4.2018	25 min	9 sivua
H14	6.4.2018	29 min	9 sivua
H15	16.4.2018	26 min	9 sivua
H16	20.4.2018	37 min	11 sivua

Kaikki haastattelut äänitettiin ja tästä kerrottiin kaikille tutkimukseen osallistuneille. Haastattelujen nauhoittamisella saatiin säilytettyä keskustelusta kaikki olennaiset asiat: sananmuodot ja -valinnat, äänenpainot sekä mahdolliset tunnelataukset. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 92.) Itse haastattelun aikana ei kirjoitettu muistiinpanoja, jotta keskitty-

nen pysyisi jatkuvasti aiheessa sekä hetkessä mukana ja keskustelu voisi edetä luontevasti. Haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin kokonaisuudessaan äänitteiden perusteella puhtaaksi ja sekä äänitteet että puhtaaksikirjoitukset tallennettiin aineiston käsittelyä varten. Haastattelujen litteroinnin yhteydessä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden ja yrityksen nimet muutettiin peitenimiksi anonymiteetin säilyttämiseksi.

3.5. Aineiston käsittely ja sisällönanalyysi

Jotta kerätystä aineistosta saadaan havainnot mahdollisimman selkeästi esille, tarvitaan tutkimusmetodia aineiston analysointiin. Haastattelujen kautta kerättyä laadullista aineistoa tarkastellaan usein tutkimuksissa mahdollisimman avoimesti. Aineiston avulla tehdään johtopäätöksiä siitä, mitä sen perusteella voidaan päätellä tutkimusaiheesta. Analyysin avulla pyritään tiivistämään aineisto ja kuvaamaan tutkimusaihetta pelkistetyssä ja yleisessä muodossa. (Kylmä & Juvakka 2007: 66; Alasuutari 2011: 82.)

Tässä tutkimuksessa aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysia. Sisällönanalyysi on laadullisissa tutkimuksissa yleisesti käytetty metodi, joka perustuu kirjoitettujen, nähtyjen tai kuultujen sisältöjen analyysiin. (Tuomi ym. 2013: 91.) Sisällönanalyysin avulla pyritään kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä sanallisesti. Sisällönanalyysin toteuttamiselle voidaan jaotella olevan kolme erilaista lähestymistapaa: aineistolähtöinen, teoriasidonnainen ja teorialähtöinen. (Tuomi ym. 2013: 103–106; Metsämuuronen 2005: 213–214.) Aineistolähtöinen lähestymistapa muodostaa aineiston itsensä perusteella teorian ja käsityksen tutkittavasta aiheesta. Teoriasidonnaisessa analyysissä puolestaan kirjallisuudessa ilmenevän teorian perusteella muodostetaan analyysirunko, johon aineistosta kerätään sopivat asiat. Kolmas, tässä tutkimuksessa käytetty, aineiston analyysin lähestymistapa on teorialähtöinen analyysi, jossa yhdistyvät kokemusperäinen tieto sekä teoria. Teoriaa käytetään analyysin tekemisen tukena ja aikaisempi tieto puolestaan ohjaa ja auttaa analyysin etenemistä. Teorian kautta haetaan uusia ideoita ja oivalluksia aineiston tulkintaan.

Haastattelujen edetessä alkoi jo muodostua kuva siitä, minkälaiset asiat yrityksen työntantajamielikuvassa korostuvat ja miten sisällönanalyysia kannattaisi lähteä tekemään. Sisällönanalyysi aloitettiin käymällä huolellisesti läpi kaikki haastattelujen litteroinnit. Jokaisesta litteroinnista koostettiin ydinasiat sisältävä tiivistelmä kunkin aihealueen alle. Aihealueet oli valikoitu haastatteluaineiston perusteella ja koostettu erilliseen tiedostoon

otsikoittain. Jokaisen otsikon alle koostettiin kyseisestä aiheesta pääkohdat sisältävä tiivistys litteroinnista. Kun jokainen litterointi oli käyty läpi ja kaikkien aihealueiden alle oli saatu vastaukset jokaiselta haastatellulta, käytiin saatu aineisto läpi aihealueittain. Vastauksien avulla pyrittiin ensin tarkastelemaan kyseistä aihealuetta kokonaisuudessaan ja havainnoimaan sitä, minkälaisen käsityksen tutkittavasta aiheesta sen perusteella saa. Tämän jälkeen pyrittiin löytämään yhteneväisyyksiä ja toistuvia teemoja aihealueiden alta. Aineisto oli monien vastauksien osalta hyvin homogeeninen ja toistuvat teemat olivat helposti tunnistettavissa. Aineistosta tehdyt havainnot ja toistuvat teemat koostettiin esitykseksi Power Point -muotoon. (Liite 21.) Tehdyt havainnot esiteltiin yrityksen kuukausipalaverissa kesäkuussa 2018.

4. TYÖNANTAJAKUVAN NYKYTILA JA SEN KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa esitellään toteutetun työnantajamielikuvatutkimuksen tuloksia, jotka kertovat yrityksen työnantajakuvan nykytilasta, sekä tehdään ehdotuksia mielikuvan kehittämiseksi. Työnantajamielikuvatutkimuksen tulokset auttavat ymmärtämään, miten yrityksen nykyiset työntekijät kokevat organisaation onnistuvan työnantajana. Työnantajamielikuvan nykytilan selvittäminen auttaa ymmärtämään, missä asioissa organisaatio on onnistunut sekä mitä asioita voisi vielä kehittää. Kun kehityskohteet ovat selvillä, voidaan tehdä ehdotuksia toimenpiteistä, joiden avulla voidaan päästä lähemmäs työnantajamielikuvan tavoitetilaa. Seuraavissa luvuissa esitellään ensin tarkemmin tutkimuksen tulokset kohdeorganisaation työnantajakuvan nykytilasta, jonka jälkeen tehdään aineiston, teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin perustuvia ehdotuksia työnantajamielikuvan kehittämiseksi.

4.1. Työnantajakuvan nykytila

Teemahaastatteluissa kaikkien haastateltavien kanssa käsiteltiin samoja teemoja, joita olivat: haastateltavan taustatiedot, syyt tulla yritykseen töihin, mielikuvat yrityksestä, kokemukset yrityksessä työskentelystä, pohdinta unelmien työnantajasta sekä ajatuksia työnantajamielikuvan viestimisestä. Teemojen kautta tutkimuksessa selvitettiin kokemuksia kohdeyrityksen sisäisestä työnantajakuvasta ja haastateltavien toiveita sekä ajatuksia sen kehittämiseksi. Haastateltavien mielipiteissä oli jonkin verran eroavaisuutta, mutta hyvin paljon oli myös samankaltaisuutta, minkä pohjalta voidaan arvioida yrityksen työnantajakuvan nykytilaa. Analysointitapana käytettiin sisällönanalyysiä ja menetelmänä teemoittelu. Teemoittelu rakentui sekä ennalta määritellyn aihejaon mukaisesti että haastatteluiden kautta esille tulleiden väitteiden avulla, joita verrattiin muiden vastaajien mielipiteisiin. Tutkimuksen tulokset on tarkemmin jaoteltuna seuraavissa luvuissa.

4.1.1. Työnantajan valintaan vaikuttavia tekijöitä

Haastattelun aluksi vastaajia pyydettiin kertomaan omasta työurastaan. Osa vastaajista kertoi urastaan hyvin laajasti ja yksityiskohtaisesti alkaen aina ensimmäisestä virallisesta työpaikasta ja jatkuen monien kokemusten kautta tähän päivään, kun taas osa vas-

taajista mainitsi vain laajasti toimialan, jolla oli aikaisemmin työskennellyt. Osa vastaajista puntaroi myös hyvin tarkasti, mitä relevanttia työkokemusta tuoda haastattelussa esille ja mitkä tapahtumat tai oivallukset ovat olleet uran käännekohtia, jotka ovat johtaneet nykytilanteeseen. Merkittävä huomio, joka aineistosta voidaan tehdä, on harjoittelun kautta yritykseen tulleiden työntekijöiden suuri määrä. Puolet (8 kpl) haastateltavista oli päätenyt jäämään yritykseen töihin harjoittelun jälkeen. Kohdeyritys tarjoaa valmistumassa oleville opiskelijoille sekä nuorille osaajille harjoittelupaikkoja kolmeen erilaiseen työtehtävään: myynnin ja markkinoinnin pariin, projektijohtamiseen sekä tutkimus- ja kehityspuolelle. Myynnin ja markkinoinnin sekä projektijohdon harjoittelijoita yritykseen otetaan puolen vuoden välein molempia yksi eli vuoden aikana yritys työllistää vähintään neljä harjoittelijaa. Tutkimus- ja kehitysharjoittelijoiden rekrytoiminen ei ole ollut niin säännöllistä ja systemaattista, vaan harjoittelija on palkattu tarpeen tullen.

” No joo siis tämä yrityshän on mun ensimmäinen virallinen työpaikka sinänsä opiskelujen jälkeen et mä sitä ennen on ollut vaan kesätöitä ja ne nyt ei sinänsä oo liittynyt tähän työhön mitä nyt teen... Tänne yritykseenhän mä tulin niin kuin moni muukin, varsinkin nuorempi henkilö, harjoittelun kautta. Et se on perinteinen polku täällä yrityksessä. Niin tosissaan olin sillon vielä ite yliopistossa, kun tulin harjoitteluun ja siitä sitten tehtiinkin ihan virallinen työsopimus ja ja tota niin sillä tavalla.” (H1)

Monille haastateltaville työpaikka kohdeyrityksessä onkin ollut ensimmäinen niin sanotusti oikea työpaikka. Vaikka merkittävä osuus yritykseen tulleista onkin nuoria osaajia, on sinne hakeutunut myös pitkään työelämässä olleita ja johtotehtävissäkin toimineita henkilöitä. Aikaisempaa työkokemusta haastatelluille oli kertynyt monilta eri aloilta ja eri tehtävistä, joten mitään yhteistä nimittäjää, ei aikaisemman kokemuksen perusteella voida havaita. Harjoittelun lisäksi toinen merkittävä tapa löytää kohdeyritykseen töihin oli henkilökontaktien kautta. Lähes kolmannes (5kpl) oli tuntenut jonkun yrityksessä jo työskentelevän henkilön tai keskustellut henkilökohtaisesti jonkun organisaation edustajan kanssa ja päätenyt sitä kautta hakemaan yritykseen töihin. Kontaktiin kohdeyrityksen kanssa oli päädytty muun muassa yritysten välisen yhteistyön kautta, valmennuk-

sien yhteydessä tai muissa vapaammissa merkeissä. Harva työntekijöistä oli siis pääty-
nyt vain työpaikkailmoituksen tai yrityksen maineen vuoksi hakemaan kohdeyritykseen
töihin.

*”Mä itse asias jonkun aikaa halusin vaihtaa kaupalliselle alalle takas töihin ja kävin
haastatteluissa tai pyydettiin muihin hommiin haastatteluihin ja sitten ne miten mä
tänne yritykseen päädyin niin mul oli yks tuttu töissä täällä ja kuuli, et me oltais tulossa
takas Keski-Suomeen Helsingistä ja se sitten kysy oisko mulla kiinnostusta...” H13*

*”Ja tämä yritys löytyi itse asiassa sillä tavalla, jos oon ihan rehellinen, että kun jättäy-
dyin matkailualalta pois, niin päätin, että haen töitä vain markkinointi-, viestintä- ja
valmennusfirmoista ja mie katoin seittemän firmaa, joihin olin yhteydessä ja tämä oli
yks niistä.” H7*

Huomattava syy, minkä vuoksi yritykseen hakeuduttiin töihin, oli kiinnostus toimialaa
kohtaan. Osa vastaajista halusi päästä nimenomaan valmennus- tai konsultointitehtäviin
ja sen vuoksi etsi potentiaalisia työnantajia tutustumalla alan yrityksiin, joiden joukosta
myös kohdeyritys löytyi. Yksi keskeinen syy töiden hakemiselle organisaatiosta oli
myös sijainti. Moni haastateltavista halusi työpaikan nimenomaan Keski-Suomen alu-
eelta ja sen vuoksi kohdeyritys oli sopiva vaihtoehto. Kuten mainittu, moni haastatelta-
vista päätyi yritykseen harjoittelun kautta ja tärkeä kanava heidän tavoittamiseen oli
yliopiston rekrytointisivut sekä postituslistat. Monet valmistuvassa olevat kartuttavat
osaamistaan hakeutumalla harjoitteluun ja osalla se kuuluu jopa pakollisena osana opin-
toihin. Yliopiston rekrytointisivut ovat ensimmäinen paikka, joista sopivia harjoittelu-
paikkoja lähdetään kartoittamaan ja sen vuoksi ilmoitusten teko sinne on tärkeää. Mer-
kittävä huomio työnantajan valintaan liittyen oli, ettei yksikään vastaajista maininnut,
tienneensä tai kiinnostuneensa kohdeyrityksestä työnantajana tämän maineen tai hyvän
työnantajamielikuvan perusteella.

Jos tarkastelee tuloksia luvussa 2.3.1. esitetyn kuvion (Kuvio 4, sivu 30) kannalta, voi-
daan haastateltavien vastauksista tunnistaa mielikuviin vaikuttavia tekijöitä. Työnanta-
jan valintaan on useimmiten päädytty informaation, ennakkoluulojen ja uskomusten

kautta muodostettujen mielikuvien perusteella. Informaatiota ovat esimerkiksi yliopistojen urasivuilla olevat ilmoitukset tai tuttujen kertomat tarinat yrityksessä työskentelystä. Vastauksissa mainittiin usein myös kiinnostus alaa kohtaan, mikä puolestaan perustuu johonkin ennakkoluuloihin ja uskomuksiin siitä, minkälaista työskentely valmennus- tai konsultointialalla olisi. Monilla haastateltavista ei ollut minkäänlaista aikaisempaa kontaktia kohdeyritykseen, minkä vuoksi esimerkiksi kokemus tai havainnot eivät ole vaikuttaneet työnantajan valintaan.

4.1.2. Työnantajakuva työsuhteen alussa

Suurimmalla osalla haastateltavista ei ollut kohdeyrityksestä oikein minkäänlaista työnantajamielikuvaa tai he eivät olleet kuulleetkaan organisaatiosta ennen yritykseen hakemista. Monilla kaikki tieto, joka yrityksistä oli, pohjautui vain nettisivuilta saatuun informaatioon tai rekrytointiprosessin kautta välittyneisiin mielikuviin. Useiden haastattelujen kautta kävi ilmi, että yrityksen näkyvyyttä pidettiin heikkona erityisesti Helsingin seudulla, mutta myös moni Keski-Suomessa asuvista haastatelluista mainitsi, ettei tiennyt kohdeyrityksestä mitään ennen organisaatioon tuloa.

Haastateltavat, jotka tiesivät kohdeyrityksen tuttavien tai yritysmaailman kautta, linkittivät työnantajamielikuvan pitkälti yrityksen tarjoamiin palveluihin. Yritystä pidettiin vahvasti asiantuntijamaisena ja sen tarjoamia valmennuksia kovatasoisina. Lisäksi yritystä pidettiin kovin pienenä ja vähän jopa startup -henkisenä. Toiminnan ajateltiin olevan kovin yksilölähteistä ja yrittäjämäistä. Muita yritykseen liitettäviä mielikuvia olivat vanhahtava ja konservatiivinen. Moni haastateltavista mainitsikin vanhahtavan mielikuvan tulleen osittain myös yrityksen ulkoisesta ilmeestä ennen brändiuudistusta. Tässä kohtaa mielikuva erosi hieman sen mukaan, miten pitkään haastateltava oli yrityksessä ollut. Uudemmat työntekijät eivät mieltäneet yritystä vanhahtavaksi tai konservatiiviseksi, vaan esimerkiksi nettisivujen perusteella tullutta mielikuvaa luonnehdittiin moderniksi sekä dynaamiseksi.

”No mulla ei oikein ollut sellasta selkeää mielikuvaa. Mie olin ainoastaan törmännyt yritykseen aiemmissa töissä niin, et mul oli hämärä muistikuva firman nimestä ja siitä, että kun oon ollut yhdessä hotellissa töissä, ni mie oon joskus nähnyt jostain kokouskyltistä, et se on joku tän yrityksen juttu, mitä siellä vedetään. Mielikuva, mie yritän vähän nyt muistella, muistella tota, ehkä vähän vanhahtava ja tämmönen konservatiivinen mielikuva mulla silloin oli yrityksestä ja myös vahvasti asiantuntijamainen puulaaki tuntu olevan kyseessä.” H7

”No tota ehkä sit se et kun mä sit juttelin parille kaverille ketkä tuns tai ties yritystä paremmin niin tota mulla ei itellä ollut hirveen selkeätä mielikuvaa tai oikeestaan minäkäänlaista mielikuvaa niin tota siellä ehkä sitten sitä kautta tuli sellanen mielikuva et tä on aika vanhoillinen, mutta tuota ja kovanluokan ehkä niin kun myyntivalmennuksia ja tän tyyppisiä tekevä ja pitävä.” H8

”Mä keksin sen sillä tavalla, et mun silloisen tyttöystävän ni tota kaveri kerto, et hänellä yks kaveri on päässyt tähän konsultointifirmaan tekemään syventävän työharjoittelun, et ne oli ihan mielellään ottivat hänet sisään ja hän on nyt hyvi päässyt menestymään ja jatkamaan niin kun sitä kautta niin siitä se ajatus lähti.” H12

Työnantajakuvaan liittyen haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, mitä odotuksia työntekijöillä oli yritystä kohtaan ennen työsuhteen alkua. Myös vastaajien odotuksissa yritystä kohtaan ilmeni tietämättömyys yrityksestä: odotuksia organisaatiota kohtaan ei juurikaan ollut tai ne kohdistuivat lähinnä työtehtäviin ja perustarpeiden tyydyttämiseen, kuten toimeentuloon. Suurimmat odotukset yritystä kohtaan liittyivät yrityksen tarjoamiin työtehtäviin. Haastateltavat odottivat pääsevänsä mukaan mielenkiintoisiin, motivoiviin sekä hienoiseihin hankkeisiin ja asiakasprojekteihin. Toivottiin, että kohdeyritys pystyisi tarjoamaan valmiita, hyviä hankkeita, joita pääsee toteuttamaan. Toinen merkittävä odotus liittyi henkilökohtaisiin kasvu- ja kehittymismahdollisuuksiin. Yritystä pidettiin hyvänä kasvualustana ja paikkana uuden oppimiselle sekä itsensä kehittämiseksi. Moni haastatelluista hakeutui yritykseen nimenomaan uusien haasteiden perässä ja toivoi saavansa mahdollisuuden kehittyä organisaatiossa.

”No tota, varmaan semmisiin niin kun monipuolisiin, haastaviin ja tuota itseään kehittäviin työtehtäviin kuvittelin, että tässä ympäristössä voi päästä ja toisaaltaan niin jonnäkösen statuksen tai tulotason voi ansaita tällä alalla.” H14

”Ei siis ei ehkä se yritys vaan ajatus, että yritysvalmentamisessa on jotain mielenkiintoista.” H6

”No mul oli odotuksena, että mä niin ku oppisin tosi paljon niin ku mä teinkin ja sit mul oli kyl myös sellanen odotus, et tä on aika hektistä ja sellasta niin ku nopeatempoista tää työ ja sitä se kyllä myös oli, mut aika avoimin mielin mä muuten niin ku tulín, et mulla ei ollu mitään valtavia niin ku ei mul ainakaan ollut mitään sellasia odotuksia, et täältä etsin itselleni uran tai et tä on nyt tä on yritys, johon halun työllistyä ehdottomasti tulevaisuudessa, et ei mul ollut sellasta. Se oli niin ku semmoseen oman osaamisen kehittämiseen liittyviä niin ku odotuksia.”

Vastaajilla oli odotuksia monipuolisesti myös esimerkiksi työyhteisöön sekä työn kautta saavutettavaan statukseen ja palkkatasoon. Kohdeyrityksen työyhteisöltä odotettiin hyvää kulttuuria, positiivista suhtautumista itsensä kehittämiseen, tasa-arvoisuutta sekä kannustavaa ilmapiiriä. Konsultointi- ja valmennusalan ajateltiin olevan myös kova-palkkainen sekä arvostettu ja sen vuoksi tuovan hyvän toimeentulon sekä statuksen. Tässä kohtaa merkittävimmät mielikuvan muodostumiseen vaikuttaneet tekijät olivat henkilöiden ennakkoluulot ja uskomukset liittyen kohdeyrityksen toimialaan. Odotuksista keskusteltaessa haastateltavat alkoivat jo nostaa esiin asioita, mitkä voisivat olla yrityksessä paremminkin sekä miten asioita voisi kehittää. Näitä asioita tuodaan esiin tarkemmin seuraavissa kappaleissa.

4.1.3. Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksesta keskustelemiseen siirryttiin pohtimalla, miten kohdeyritys on lunastanut sille työsuhteen alussa asetetut odotukset. Haastateltavien mielipiteet liittyen odotuksien lunastukseen olivat hyvin ristiriitaisia: osan mielestä odotukset oli lunastettu oikein hyvin, kun taas toiset kokivat, ettei niihin ollut pystytty vastaamaan. Vastauksista

oli kuitenkin havaittavissa toistuvia teemoja. Monet kokivat, että kohdeyritys on lunastanut odotukset henkilökohtaisen kehittymisen ja oppimisen osalta. Haastateltavat kokivat, että he ovat päässeet haastaviin tehtäviin sekä saaneet todella paljon oppeja ja uutta osaamista kohdeyrityksessä työskentelystä. Myös henkilökohtaisen vastuun osalta odotukset oli lunastettu ja vastaajat kokivat saaneensa oikeasti vastuullisia tehtäviä sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhön. Lisäksi yrityksen liikevaihdon ja henkilöstömäärän kasvu koettiin positiiviseksi onnistumiseksi.

”No ehkä juurikin se yhdessä tekeminen tässä on semmonen, et me ollaan aika mun mielestä yksinyrittäjiä täällä sisällä niin tota sen yhdessä tekemisen kanssa ehkä edelleen. -- meil on yhteisiä juttuja, mutta voisi olla vielä enemmänkin ja ehkä se semmonen yhdessä tekemisen fiilis on semmonen mitä mä kaipaaisin vielä enemmän. Mutta muutoin sen on kyllä lunastanut et mä oon oppinut ihan hirveesti ja just se mitä odotti, et tekeminen on tosi kovalla tasolla. Niin se on kyllä pätenyt.” H8

Kaikissa asioissa vastaajat eivät kuitenkaan kokeneet kohdeyrityksen pystyneen lunastamaan odotuksia. Merkittävimpänä asiana mainittiin valmiiden, isojen hankkeiden tarjoaminen, minkä osalta koettiin, että yritys ei ole pystynyt tarjoamaan niitä. Vastaajien mielestä kohdeyrityksen tunnettuus oli niin heikko, että yritys ei pysty brändinä saamaan isoja asiakasprojekteja. Työntekijöillä itsellään tuntui olevan iso vastuu asiakkaiden hankinnasta sekä palveluiden myymisestä. Toinen asia, jossa koettiin olevan parantamisen varaa, oli kohdeyrityksen yritys- ja johtamiskulttuuri. Yrityskulttuurin koettiin tukevan liian vähän yhdessä tekemistä sekä yhteistyötä. Työntekijät kaipaivat enemmän yrityksen sisäistä yhtenäisyyttä sekä tiimitymistä työkavereiden kesken. Lisäksi yrityksen työilmapiirin miellettiin ajoittain olevan heikko ja jopa riittainen vahvojen erimielisyyksien vuoksi. Myös johtamiskulttuurissa mainittiin olevan kehittämisen varaa, sillä sen koettiin olevan kovin staattinen sekä jyrkkä.

”Ainoo ainoo itseasiassa oli sitten se, että tota semmonen negatiivinen yllätys tuli meidän tämmösestä niin kun johtamiskulttuurista silloin, mä mä niin kun se on vieläkin vähän äkkiväärä, mut se oli silloin tosi äkkiväärä. Tääl oli jotakin ihmisiä, sellasiakin joita ei enää oo, jotka oli hyvin hanakoita tota niin kun eskaloimaan keskusteluja ja ja siis ihan niin kun välillä tuntu, että huvikseen” H11

Odotuksien lunastamisen jälkeen haastattelut siirtyivät kokemuksiin kohdeyrityksessä työskentelystä. Järjestäen positiiviseksi asiaksi kohdeyrityksessä työskentelyssä mainittiin asiakastyö. Kaikki haastateltavat pitivät asiakastyötä mukavana ja antoisana. Hyväksi koettiin myös yrityksessä työskentelyn tuoma vapaus ja vastuu. Työntekijät olivat vapaita hallitsemaan itse omaa kalenteriaan sen osalta, milloin tehdä töitä ja milloin ei. Työtä tehdään kovaan silloin kuin on tarpeen, mutta halutessaan saa ottaa myös omaa lomaa. Työn organisointi on aina henkilön omissa käsissä. Vapaus tuo mukanaan myös vastuuta asioista, sillä valmentajat hoitavat isojakin asiakkaita melko yksin ja työ on hyvin yrittäjämäistä. Työlle asetetaan haastavia tavoitteita, asiakasprojektit ovat vaativia ja puhtaasti provisioon perustuva palkkamalli raaka. Palkkaus mainitaan raakuudesta huolimatta kuitenkin myös etuna, sillä provisiomalli mahdollistaa pääsyn hyvään ansiotasoon.

”No siis olenhan mä pitänyt sillä tavalla, et tää työ on hienoo näitten asiakkaitten kanssa. Asiakkaiden kanssa työskentely on upeeta ja ja olen saanut toteuttaa niitä asioita, joita oon itse pitänyt tärkeinä ja olla suorassa vuorovaikutuksessa ja näin pois-päin, että olen olen nii kun viihtynyt siinä asiakastyössä.” H16

”No mun mielestä täs ammatissa on tosi paljon hyviä puolia ja mun mielest yks on se, et sä aika lailla oot sen oman kalenterin herra, et kukaan ei tuijottele perään, et mikä se aikataulu on ja mitä oot tehnyt.” H12

Merkittävimmäksi yrityksen voimavaraksi nostettiin tekemisen laatu. Yrityksessä on paljon ammattitaitoisia työntekijöitä, jotka tekevät todella korkeatasoista työtä asiakkaille. Monissa haastateltavissa oli havaittavissa heidän kunnioituksensa muita yrityksen työntekijöitä kohtaan. Vastaajat tunsivat selvästi ammattilypeyttä omaa sekä muiden tekemää työtä kohtaan. Haastateltavat kokivat myös, että yrityksessä oli tehty onnistuneita kehitystoimenpiteitä ja siellä oli dynaaminen tapa ajatella koko ajan eteenpäin. Yrityksen kasvun myötä toiminta oli tullut strukturoidummaksi ja ammattimaisemmaksi, mikä oli osaltaan vaikuttanut siihen, että asioita halutaan edistää.

Vaikka moni asia oli kehittynyt parempaan suuntaan, kohdeyrityksessä edelleen koettiin olevan tekemistä esimerkiksi sisäisen kulttuurin kanssa. Negatiivisuus sisäistä yrityskulttuuria kohtaan esiintyi teemana monissa haastatteluissa. Henkilökemiat yrityksen sisällä eivät kohtaa, mikä aiheuttaa ajoittain ristiriitoja. Vaikka sisäinen kulttuuri olikin monien mielestä heikolla tasolla, osa koki, että juuri työkaverit ja työyhteisö olivat isoin syy työssä viihtymiselle. Tässä oli siis havaittavissa erimielisyyksiä riippuen siitä, missä tiimissä tai minkälaisissa olosuhteissa (Keski-Suomen toimistolla/Helsingin toimistolla/etänä) vastaaja työskenteli. Lisäksi sisäiseen kulttuuriin liittyen haastateltavat kokivat, että asiat eivät etene toivotulla tavalla, vaan usein samoja juttuja käydään läpi uudelleen ja uudelleen. Asioiden etenemättömyys koettiin turhauttavaksi.

”Mä oon ja tämänkin olen tuonut esiin muissa sisäisissä jutuissa, et mä oon mä niin kun tykkään tästä asiakastyöstä tosi paljon ja ja tota et se on niin ku se on tosi kivaa ja antoisaa, mut et sit mitä tulee tähän meidän niin kun sisäiseen tekemiseen niin, ni must siin on petrattavaa.” H10

”Mut se mitä mä tossa jo sanoin niin varmaan se, että me tehtäis vielä niin kun enemmän mä kaipaän mä oon semmonen ihmisten ihminen niin mä kaipaän sitä yhdessä tekemisen hyvän draivin et tehdään yhdessä ja hyvällä filiksellä niin sitä mä kaipaän niin kun enemmän.” H8

Yksi usein toistuva teema oli työn yksinäisyys. Haastateltavat kokivat toimivansa yksinyrittäjinä kohdeyrityksen sisällä. Vastaajat kokivat, että työn yksinäisyys oli ajoittain kuormittavaa ja etenkin, jos yrittäjäyys ei sovi luonteeseen niin työ voi olla todella stressaavaa. Moni toivoi yhteistyön määrän lisäämistä sekä organisaation vahvempaa tukea työlle. Haastatteluissa tuotiin esiin, miten valmentajan tai konsultin työ vaatii tekijältään tietynlaisia ominaisuuksia: työssä pärjää, jos on tottunut itsenäiseen työskentelyyn ja vastuunkantoon sekä pystyy sietämään välillä kovaakin painetta. Myös jo mainittu provisioon perustuva palkkamalli tuo oman kuormituksensa työntekijöille. Vastaajat korostivat, että etenkin työn alussa palkkaus aiheutti suurta painetta ja epävarmuutta. Työsuhteen alussa mitään varmaa tulonlähdettä ei vielä ollut ja kun valmiita hankkeita tai asia-

kasprojektejakaan ei annettu niin työhön kiinni pääseminen oli todella haastavaa. Vahvempi tukeminen työsuhteen alussa nostetaankin esiin yhdeksi kehityskohdaksi, johon kohdeyrityksen olisi hyvä kiinnittää huomioita.

”Mun mielestä meillä on niin kun meillä on haasteita siinä, että kuinka me jaetaan työtehtäviä, sit meil on haasteita nimenomaan ajan käytössä ja siinä et ihmiset on tosi kuormittuneita ja se vaikuttaa tottakai myös negatiivisesti siihen omaan fiilikseen, mutta niin kun pääsääntöisesti mä oon kyllä oikein tykännyt työstäni ja tai ei mulla ainakaan oo sellasta, että päätänpä vaihtaa työpaikkaani ja toki meillä kytkeytyy paljon työvointi myös palkka palkkaukseen, et meil on kuitenkin aika silleen niin kun, mikähän ois oikea sana... Meillä on aika niin kun yksilölle aika kuormittava palkkamalli sanotaanko näin.” H9

Viimeinen selvästi esiin nouseva kohdeyrityksessä työskentelyn negatiivinen puoli oli vähäinen työhyvinvointiin panostaminen. Yrityksessä ei ole henkilöstöjohtamisesta vastaavaa tahoja, joka pitäisi huolta työntekijöiden jaksamisesta. Kohdeyrityksen työntekijöillä on ajoittain kovaakin stressiä ja kuormitusta työtaakasta, jolloin yritykseltä saatu tuki olisi tarpeen. Monet kuitenkin kokivat jäävänsä kovin yksin oman jaksamisensa kanssa, mikä voi olla hyvinkin vakava juttu henkilön terveyden kannalta. Yrityksellä on vastuu pitää työntekijöistään huolta, ja yksi osa tätä vastuuta on jaksamisesta ja työhyvinvoinnista huolehtiminen. Eräs haastateltava kuitenkin mainitsi, että tukea yrityksessä olisi ehkä saatavilla, jos itse sitä osaisi kysyä. Valmentajat ja konsultit ovat kuitenkin varsin itsepäisiä ja kovaluonteisia työntekijöitä ja sen vuoksi avun pyytäminen voidaan kokea vaikeaksi, sen ollessa ikään kuin merkki omasta heikkoudesta tai riittämättömyydestä.

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, oliko vastaajilla ollut mahdollisia lähtöaikeita kohdeyrityksestä. Noin kolmannes vastaajista (5 kpl) myönsi suoraan, että lähtöaikeita oli ollut jossain kohtaa työsuhdetta. Merkittävimpiä syitä lähdön harkitsemiselle olivat yrityksen sisäiset konfliktit sekä organisaatiolta saadun tuen puute. Lisäksi syiksi mainittiin epäreilu palkkionjako sekä töiden puute työsuhteen alkuvaiheessa. Tärkeimmäksi syyksi, miksi yritykseen on jääty lähtöaikeista huolimatta, nostettiin lojaliteetti asiakkaita kohtaan sekä asiakastyön mielekkyys. Myös osa vastaajista, joilla ei varsinaisia

lähtöaikeita ollut ollut, myönsi kärsineensä työntekoon liittyvistä kasvukivuista ja pohtineensa aika ajoin työn mielekkyyttä. Heidän kohdallaan syyt johtuivat myös sisäisistä ristiriidoista ja yrityksen arvojen kohtaamattomuudesta omien arvojen kanssa. Lisäksi ilmeni, että työn paikkaan ja aikaan sitoutumattomuus voi tuntua raskaalta, kun joutuu olemaan paljon poissa kotoa eikä ole säännöllisiä työaikoja.

”On on monta kertaa monta kertaa, mut sit vaan jotenkin lojaaliteetti asiakkaita kohtaan on estänyt sen tai sit on niin kun tilanne päälle, et se on tota asiakkaiden vuoks täällä ollaan.” H16

4.1.4. Työnantajakuvan kehityskohteet

Työnantajakuvan kehittämiseen liittyen haastateltavat kertoivat siitä, minkälainen olisi unelmien työnantaja sekä minkä asioiden kohdeyrityksessä pitäisi muuttua, jotta päästäisi tätä kohti. Unelmien työnantajaa haastateltavat kuvailivat yrityksenä ammattitaitoiseksi edelläkävijäksi. Asiakkailta haluttiin tarjota korkeatasoista palvelua, joka olisi ajan hermoilla. Monet vastaajista nostivat merkittäväksi tekijäksi vapauden ja vastuun. Unelmien työpaikassa olisi vapautta oman työn tekemisen ja työaikojen suhteen, mutta myös tietyt pelisäännöt ja reunaehdot toiminnalle. Työnantaja luottaisi työntekijöihinsä ja antaisi heille valtaa, vastuuta ja haasteita. Keskeiseksi asiaksi unelmien työnantajassa nostettiin myös työyhteisön merkitys. Työilmapiiri työyhteisössä olisi innostunut ja myönteinen sekä kannustava. Työyhteisössä jokainen arvostaisi ja kunnioittaisi toinen toistaan, kaikkia kuunneltaisi, työntekijöihin luotettaisi ja yrityksen sisällä olisi hyvä yhteishenki.

”Tota se on semmonen mun näkökulmasta se on eteenpäin menevä siis sellanen niin kun kehittyvä, se on ajan hermolla oleva, toimintatavat ja johtaminen on synkassa mun niin kun omien arvojen kanssa.” H10

”Niin tota ne on ne on niin kun kauheen hyviä asioita, mut sit se unelmien työpaikka niin mä en tie mikä semmonen olis, et tota olis se missä vielä niin kun haluttais tukea toisten menestystä ja tehtäis yhteisesti yhdessä silleen oikeesti sen yhteisen tavoitteen

eteen ja kaikilla ois niin kun selkeenä, et tätä me tavoitellaan ja yhdessä tehään juttuja sen eteen tukien ja arvostaen toisia. Niin tota sellanen varmaan ois se unelmien työpaikka, et osia tästä, mut sit vähän jotain lisää.” H8

”Ihmisiä arvostava, turvallisuutta tuova, uusia mahdollisuuksia tarjoava, kilpailukykyisen palkkauksen tarjoava ja varmaankin myös sijainniltaan elämäntilanteeseen sopeva.” H14

Työnantajassa arvostettiin suuresti myös henkilökohtaisia kehitysmahdollisuuksia. Toivottiin, että työnantaja tarjoaisi mahdollisuuden ja tuen työntekijöiden kehittymiselle. Unelmien työnantaja pitäisi työntekijöistä huolta ja panostaisi heidän hyvinvointiinsa. Työnantaja toisi myös jonkinlaista varmuutta, pysyvyyttä ja turvaa: ei tarvitsisi koko ajan olla yksin tuuliajolla asioiden kanssa, vaan yritys olisi taustalla tukemassa. Myös kilpailukykyinen palkka nostettiin yhdeksi unelmien työnantajan ominaisuudeksi. Haastateltavat mainitsivat, että palkkamalli voisi olla myös nykyistä vähemmän stressaavampi eikä niin taloudellisesti raaka. Vastajat toivat esiin myös yksilön vastuun. Työntekijät ymmärsivät, että yritys ei yksinään voi luoda esimerkiksi hyvää työyhteisöä, vaan paljon on kiinni jokaisesta itsestään. Odotukset kohdistuvatkin työnantajan lisäksi myös muihin työntekijöihin, joilta odotetaan aloitteellisuutta, yhteisöllisyyttä sekä arvostusta.

Kaikki työntekijät myönsivät unelmien työnantajan eroavan jollain tapaa kohdeyrityksestä. Vastauksista voidaan nostaa esiin kolme merkittävää kehityskohtaa: sisäinen kulttuuri, johtamiskulttuuri sekä työnantajan tarjoama tuki. Sisäistä kulttuuria olisi kehitettävä positiivisuuden, rakentavuuden sekä luottamuksen osalta. Organisaation jäsenten välillä esiintyi ajoittain konflikteja, jotka pitäisi saada jollain tapaa hallintaan niin, että asioista keskusteltaisiin aina rakentavasti ja työyhteisölle haitalliset tunteenpurkaukset saataisiin kuriin. Myös kohdeyrityksen johtamiskulttuuri vaatisi vastaajien mielestä kehittämistä. Johtamisen sijaan tarvittaisiin lisää dialogia ja yhdessä tekemistä sekä systemaattisia tapoja kohdata ja kehittää asioita. Yrityksen johtamismallia kuvailtiin myös liian raskaaksi ja vanhanaikaiseksi: on paljon raportointia, suunnitelmia sekä prosesseja. Ajankäyttöä voisi suunnitella ja priorisoida paremmin, jotta yhteistä aikaa käytettäisiin oikeasti järkeviin asioihin, esimerkiksi kokouksissa.

*”Minun mielestä meidän johtamiskulttuuria pitäis muuttaa sillä lailla, et pikkasen lisät-
täis tuota dialogia ja yhdessä tekemistä, yhdessä olemista, meil ois systemaattiset tavat
kohdata, me kehitettäis asioita systemaattisesti, eikä poradisesti niin kun tällä hetkellä
hetkittäin tehään. Ja sitten meidän pitäis pystyä vahvempaan osaamisen vaihtamiseen ja
yhteisöllisyyden luomiseen tässä meidän työympäristössä.” H7*

Kokonaisuudessaan haastateltavat kaipaivat työyhteisöltä ja yritykseltä enemmän.

Moni koki, että työyhteisö ei anna mitään, vaan ainoastaan vaatii. Työyhteisöltä pitäisi saada enemmän tukea, sparrausta, hyviä sisäisiä koulutuksia, näkemyksiä, kokemuksia, pohdintoja ja kannustusta. Työyhteisön pitäisi tuoda työntekijöille jotain lisää ja antaa syy, miksi olla osa organisaatiota sen sijaan, että tekisi samaa työtä itsenäisesti yrittäjänä.

4.1.5. Työnantajakuvan viestiminen

Vastaajat pitivät yrityksen ulkoista työnantajakuvaa tärkeänä. Työnantajamielikuva vaikuttaa siihen, kuinka sitoutuneita ja motivoituneita yrityksen työntekijät ovat sekä kuinka houkuttelevana vaihtoehtona potentiaaliset työnhakijat yritystä pitävät. Haastateltavat pitivät kuitenkin työnantajamielikuvaa tärkeämpänä yrityksessä vallitsevaa todellisuutta: hienot puheet ja arvot pitää elää todeksi sekä näkyä konkreettisesti toiminnassa. Työnantajakuvan viestinnässä korostettiin todenmukaisuutta ja vastaajien mielestä yrityksen tulisi olla sitä, mitä sanoo olevansa. Työnantajamielikuvaviestinnän suurimpana haasteena pidettiin sitä, ettei yritystä tunneta markkinoilla. Yrityksen tunnettuus on heikko ja monet työntekijät olivat huomanneet tämän esimerkiksi kertoessaan ulkopuolisille, missä he työskentelevät. Ihmiset eivät tiedä yritystä, vaikka se on jo useamman vuosikymmenen toiminut alalla. Kuitenkin työntekijät kokevat, että ne yrityksen ulkopuoliset henkilöt, jotka yrityksen tietävät, ajattelevat yrityksen olevan vahvasti asiantuntijamainen, niin taloudellisesti kuin maineeltaankin hyvä yritys.

”No mä törmään edelleen hyvin paljon siihen, että niin kun mä olin esimerkiks Helsingissä tossa Business Facilitator -valmennuksessa niin kukaan ei tiennyt mikä yritys on

ja siel oli kuitenkin valmentajia. Että tota edelleen sekin, että meitä ei tunneta, et siihen tunnettavuuteen ylipäättään, et meil ois oikeesti, et mejän somehan on todella todella niin kun lapsen kengissä ja edelleen se, että me tuotais edelleen niitä meidän ihmisiä esiin ja se että mitä meillä mitä meillä täällä tehdään oikeesti niin musta tuntuu, et se on vähän hämärän peitossa tuolla, tuolla ulkopuolella.” H8

”Kyllä yrityksellä on positiivinen yritysmielikuva ja ja tota niin kun et me saadaan yhteydenottoja, nyt esimerkiksi yks asiakas tuli sen kautta, et me ollaan tehty hyvää työtä toisella asiakkaalla ja hr on yrityksen entinen työntekijä aikaisemmin ja siellä me saatiin kehuja ja sitä kautta meihin otettiin yhteyttä, et ne puskaradiot toimii aika hyvin, mutta mutta tota kyllä mä kyllä yritystä niin kun arvostetaan tässä skenessä. Et kyllähän meillä paljon sitäkin et ollaan tuntemattomia, varsinkin jotkin ketkä ei oo ollut tekemisessä tällästen kehittäjäfirmojen kanssa” H11

Haastateltavien mielestä yrityksen ulkopuolisille henkilöille välittyä organisaatiosta ihan hyvä mielikuva. Viestinnän kannalta suurin haaste liittyy siihen, että näkyvyys on liian vähäistä. Toinen merkittävä kehityskohta liittyy työnantajalupaukseen ja sen lunastamiseen. Yrityksen ulkoinen työnantajakuva lupaa liikaa ja antaa olettaa, että työnantaja tarjoaisi työntekijöille paljon enemmän kuin mitä se tällä hetkellä tekee. Tämä mainittiin myös yhdeksi syyksi työntekijöiden lähtemiselle yrityksestä. Rekrytoitaville henkilöille on luvattu valmiit materiaalit ja konseptit käyttöön sekä mahtavia asiakasprojekteja, mutta todellisuudessa itse joutuu tekemään paljon näiden asioiden eteen. Haastateltavien mielestä kohdeyrityksen työnantajamielikuviaviestintä on kehittynyt aikaisempaa paremmaksi ja viestinnän sisältö on hyvää, mutta sitä saisi olla paljon enemmän tunnettuuden lisäämiseksi. Viestinnälle tulisi miettiä strategia, jotta se olisi systemaattisempaa, johdonmukaisempaa sekä päämäärätietoisempaa.

Teemahaastatteluissa keskusteltiin siitä, mitä asioita kohdeyrityksen työnantajakuvasta olisi hyvä viestiä ulkoisen työnantajakuvan kehittämiseksi. Vastajien mielestä viestinnässä tärkeää on totuudenmukaisuus, jota voidaan tuoda esiin kertomalla esimerkiksi valmentajien työpäivien sisällöstä, tehdyistä asiakasprojekteista sekä kirjoittamalla uratarinoita. Lisäksi haastateltavien mielestä yrityksen korkeatasoista osaamista ja menes-

tystä markkinoilla olisi hyvä tuoda entistä vahvemmin sidosryhmien tietoon. Kohdeyrityksellä on hienoja isoja asiakkuuksia, se menestyy taloudellisesti ja siellä työskentelee osaavia ammattilaisia. Myös yrittäjämäisyyden ja kehitysmahdollisuuksien arveltiin olevan potentiaalisia työnhakijoita houkuttelevia tekijöitä. Haastateltavien mielestä sisäisessä kulttuurissa sekä johtamiskäytännöissä oli tarvetta kehittämislle, mutta kun ne on saatu hyvälle tasolle, myös niistä olisi hyvä viestiä yrityksen ulkopuolelle.

”Mut tottakai se, että mikä se mejän arvomaailma on sisäisesti ja asiakkaissa, millasia juttuja ollaan, asiakascaseja, mitä ihmiset on mieltä meillä eri asioista, joka tulee ihan päivittäisen some-viestinnän kautta, vaikka niin kun blogienkin kautta. Et se olis jos niin kun lähtökohtaisesti ihan hyvä alku päästä liikkeelle, et niin kun tän tyyppejä juttuja.”

H12

*”Kyl tällä tällä busineksellä pitää olla katu-uskottava. Et et tota se kun me kontaktoidaan yritysjohtajia ja ja tota mennään tavallaan mennään ikään kuin lunastamaan sitä paikkaamme siinä, et me voidaan olla avuksi jossain yrityksessä, mis on ammattijohtajat niin kyl kyl se se uskottavuus on todella todella merkittävä. Ja ja tota mut sitten ehkä sitä mä vähän alussa sanoin, et et eletään niin kun opetetaan, et se myös näkyy niin kun ulospäin varsinkin kun me tehdään sitä asiakastyötä. Jos me ollaan vaan niin kun puhuvia päitä, eikä lunasteta ikään kuin sitä mitä asiakkaalla on lupa odottaa, kun se ottaa meiltä niin se on nopeesti loppu se leikki.”*H5

”No ehtomastii niitä uratarinoita mun mielestä kannattaa tuoda sit mun mielestä meidän kannattaa tuon niin ku niitä meidän vahvuuksia työnantajana eli siis tota niin ku vapautta ja tällästä. Sit meidän kannattaa... No ne nyt ainakin ja sitte semmosta niin kun tavallaan sä et tee jotain yhtä juttua vaan sä voit niin ku tavallaan sä voit tehdä erilaisia projekteja erilaisten asiakkaiden kanssa ni enemmän niin ku sellasen monialaisen niin kun osaamisen niin kun eteenpäin viemistä, tavallaan et meillä on oikeesti näin paljon osaamista tälläsellä ja tälläsellä alueella niin niitä nyt ainakin.” H9

Haastateltavat pohtivat myös, missä kanavissa olisi hyvä tuoda yritystä esiin. Sosiaalisen median rooli työnantajamielikuvaviestinnässä koettiin tärkeäksi. Näkyvyyttä pitäisi hakea ainakin LinkedIn, Facebookin ja Twitterin kautta. Lisäksi osa vastaajista kehotti

pohtimaan myös Instagramin käyttöönottoa. Sosiaalisen median kanavista LinkedIn koettiin ehdottomasti tärkeimmäksi ja sen eduksi, esimerkiksi perinteisiin työpaikkailmoituksiin nähden, mainittiin nopea asiointipolku, kun käyttäjä voidaan ohjata suoraan nettisivuille työhakemuksen pariin. Sosiaalisen median lisäksi tärkeä työnantajamielikuvaa luova kanava on yrityksen nettisivut ja siellä jaettavat blogitekstit. Nettisivujen ohella perinteisempää kanavaa edustavat myös erilaiset työnhakusivustot, joilla yritys voi ilmoitella avoimista työpaikoista. Näiden merkitystä vastaajat eivät tuoneet liiemmin esiin, vaan työnantajamielikuvaviestintää haluttiin kohdentaa tarkemmin.

Haastateltavien keskuudessa erilaiset alan julkaisut ja lehdet koettiin merkittäväksi keinoksi näkyvyyden lisäämiseksi. Kirjoittamalla esimerkiksi asiantuntijatekstejä tai olemalla muilla keinoilla yrityksen kohderyhmän lukemissa julkaisuissa, olisi mahdollista luoda yrityksestä ammattimaista kuvaa sekä kasvattaa ihmisten tietoisuutta organisaatiosta. Kiinnostaviksi alan julkaisuiksi ja lehdiksi nimettiin muun muassa Kauppa-lehti, Talouslehti, Fakta, Arvopaperi, Taloussanomat, Helsingin Sanomat, Keski-Suomalainen sekä lisäksi kirjat, e-kirjat ja podcastit. Haastateltavat ehdottivat näkyvyyden hakemista myös alaan liittyvien tapahtumien kautta. Yrityksen olisi määriteltävä strategia sille, missä tapahtumissa olisi järkevää olla esillä potentiaalisten työnhakijoiden tavoittamiseksi. Myös omien asiakastilaisuuksien järjestäminen mainittiin keinoksi lisätä yrityksen näkyvyyttä. Asiakastilaisuuksissa pystytään tarkkaan määrittelemään kohderyhmä, ketä tilaisuuteen kutsutaan, minkä vuoksi se on tehokas keino olla näkyvillä haluttujen ihmisten keskuudessa. Moni haastateltavista otti esiin myös oppilaitosyhteistyön merkityksen työnantajamielikuvan rakentamisessa. Korkeakoulupiskelijoita olisi hyvä lähestyä entistä tehokkaammin, sillä moni on jäänyt kohdeyritykseen töihin nimenomaan harjoittelun kautta.

”Sit mun mielestä me voitais käyttää aivan hyvin tämmösiä messuja tai tämmösiä isompia niin ku asiakastapaamis-tyyppisiä systeemejä tai yliopistot, ammattikorkeakoulut, siellä vois aivan hyvin pitää jotain niin ku vierailuluentoa tai muuta vastaavaa, et niin ku tavallaan sekä niin ku siihen nuoreen väkeen että siihen jotain niin ku kohta työllistyvään ja työmarkkinoille tulevaan niin ku populaan sekä sit siihen, joka on jo työ niin ku markkinoilla.” H9

”No varmasti niin kun jos mä ammatillisesti ajattelijen niin tietysti LinkedIn on niin ku semmonen vahva kanava ja ja Twitter on toinen ja tota et ne on niin ku ainaki missä viestitään. No kylhän niin ku jonkun verran sitten no jos ajattelee jotain niin ku alan lehtiä: no Kauppalehti, Fakta tai Kauppalehti Optio, Talouselämä, ethän kylhän niis on sit mielenkiintosii juttuja, et esimerkiks niin kun mitä eri eri yrityksis tai eri toimialoilla tapahtuu, et se se on niin kun kans usemmas mitä mä seuraan, et luen sitte.” H10

Viestintäkanavien jälkeen teemahaastatteluisa keskusteltiin siitä, minkälaisin viestisällöin ulkoista työnantajamielikuvaa voisi kehittää. Kiinnostavaa viestisisältöä kuvailtiin muun muassa rohkeaksi, erilaiseksi ja oivaltavaksi. Viestinnän suuri määrä haastaa yrityksiä etsimään keinoja erottautumiseen. Kiinnostavaksi lukemiseksi mainittiin esimerkiksi asiakastarinat ja asiantuntijatekstit, joissa tuodaan esiin aitoja tilanteita. Haastateltavien mielestä viesteissä saa olla myös jotain säröä, sillä liian siloteltu viesti on epäuskottavaa eikä jää mieleen. Haastateltavien mielestä myös yrityksen arvoja ja ajatusmaailmaa olisi hyvä tuoda esiin, esimerkiksi kirjoittamalla rohkeita kannanottoja siitä, mitä mieltä asioista ollaan. Myös kohdeyrityksen menestystä markkinoilla voitaisiin tuoda enemmän ulkopuolisten tietoisuuteen. Lisäksi kiinnostavana pidettiin alaan liittyviä trendejä ja ajankohtaisia asioita, joista viestiminen rakentaisi kohdeyrityksestä edelläkävijän kuvaa.

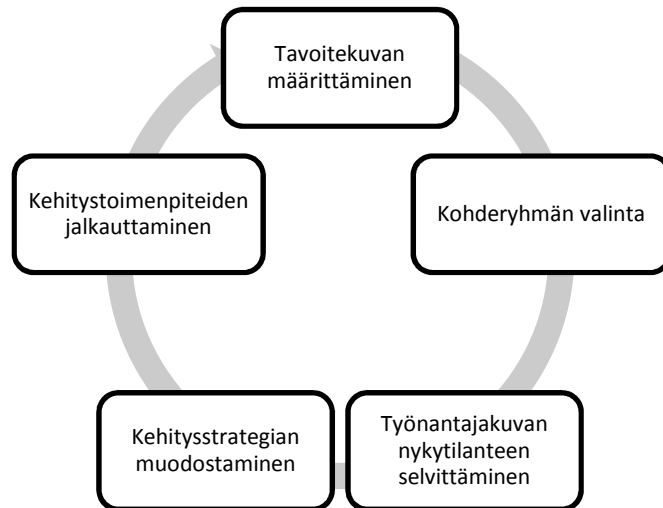
4.2. Työnantajakuvan kehittäminen

Seuraavaksi esitellään keskeisimpiä kehitysehdotuksia, joita tutkimusaineiston ja teorian perusteella voidaan tehdä. Työnantajamielikuvan kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, joka ei tapahdu yhdessä yössä. Lähtökohta työnantajamielikuvan kehittämiseksi on jokin olemassa oleva tavoitekuva, jonka yritys haluaa saavuttaa potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden mielessä. Yritysmielikuvaa voidaan pyrkiä muokkaamaan kohti tavoitekuvaan antamalla ihmisille sopivia rakennusaineita toivottujen mielikuvien muodostamiseen. Vaikka mielikuvanrakentamiseksi moniin yrityksillä ei ole kontrollia, kuten huhuihin, juoruihin, lehdistön kirjoitteluun tai ihmisten keskusteluun sosiaalisessa mediassa, on myös keinoja, joilla mielikuviin voidaan vaikuttaa. Tärkein lähtökohta työnantajakuvan kehittämiseksi on yrityksen sisäisen identiteetin ja yrityskuvan kirkastaminen. On tärkeää tunnistaa, keitä me olemme (sisäinen identiteetti) ja mihin me haluamme

mennä (tavoitekuva), jotta osataan tehdä oikeita asioita tavoitteeseen pääsemiseksi. (Isohaakana 2007: 20-21.)

Rope ja Mether (2001: 224-226) esittelevät kirjassaan kaksi tapaa, joilla yritys voi lähteä mielikuvia kehittämään. Kehittäminen edellyttää keskittymistä valikoituihin tekijöihin ja sen pohjalta he ovat jaotelleet heikkojen ominaisuuksien pelastamisen strategian sekä myyntivalttien luomisen strategian. Heikkojen ominaisuuksien pelastamisstrategialla tarkoitetaan nimensä mukaisesti yrityksen työnantajamielikuvassa olevien heikkouksien kehittämistä. Heikkojen ominaisuuksien kehittäminen on selkeästi käytetympi strategia kuin myyntivalttien luominen, sillä yritys ei useinkaan usko toiminnan olevan niin heikolla tasolla kuin mielikuva osoittaa. Myyntivalttien luomisen strategia puolestaan perustuu hyvien ominaisuuksien edelleen kehittämiseen kilpailueduksi. Strategian taustalla on ajatus siitä, että on parempi olla paras jossain asiassa kuin hyvä monessa. Työnantajamielikuvaa kehitettäessä on muistettava tehdä ratkaisu toteutettavista kehitystoimenpiteistä perustuen oman henkilökunnan mielipiteisiin. Työntekijöillä itsellään on paras käsitys siitä, mihin asioihin kaivataan muutosta. Jos kehityssuunta määritellään yrityksen johdon näkemykseen perustuen, voi muutos kohdistua väärin asioihin. (Rope & Mether 2001: 224-226.)

Työnantajamielikuvan kehitystä kannattaa lähteä toteuttamaan vaiheittain. Ensimmäinen askel on tavoitekuvan määrittäminen: minkälaisen mielikuvan yritys haluaa itsestään työnantajana antaa. Tavoitekuva antaa suunnan sille, mihin suuntaan muutosta tulee lähteä viemään. Seuraava vaihe on kohderyhmien määrittäminen sekä nykyisten että potentiaalisten työntekijöiden joukosta. Yrityksen on mietittävä omaa liiketoiminnallista strategiaansa sen osalta, minkälaista osaamista se tulevaisuudessa tarvitsee ja mikä on pääkohderyhmä, jonka näkökulmasta työnantajamielikuvaa halutaan kehittää. Kolmas askel on yrityksen työnantajamielikuvan nykytilanteen selvitys. Mikä on sidosryhmien mielikuva yrityksestä työnantajana, missä asioissa on onnistuttu ja mikä puolestaan laskee yrityksen kiinnostavuutta työnantajana? Kun nykytilanne on kartoitettu ja haluttu tavoitetilä on selvillä, voidaan tehdä strategia sille, miten työnantajamielikuvaa lähdetään kehittämään. Suunnitelman pohjalta tehdään tarvittavia muutoksia ja parannuksia, joiden avulla pyritään kehittämään työnantajakuva. (Pitkänen 2001: 116-120; Rope & Mether 2001: 234-236.)



Kuvio 7. Työnantajamielikuvan kehittäminen (mukaillen Pitkänen 2001: 116-120; Rope & Mether 2001: 234-236).

Työnantajakuvan kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii seuranta- ja tarkkailua. Tehtyjen kehitystoimenpiteiden jälkeen palataan ympyrän alkuun ja tavoitekuvan uudelleen määrittelyyn, joka muuttuu myös aika ajoin markkinoiden eläessä ja yritysten tavoitteiden kehittyessä. Työnantajakuvan toimiessa osana yrityskuvaa on sen kehittäminen mahdollista samanlaisia menetelmiä hyödyntäen (Korpi, Laine & Soljasalo 2012: 67). Myös brändin rakentamisen lainalaisuuksia voidaan soveltaa työnantajamielikuvan kehittämiseen (Barrow & Mosley 2005: 57). Tärkeintä työnantajamielikuvan kehittämisessä on kuitenkin kehityskohteiden tunnistaminen sekä niihin puuttuminen. Yrityksen mielikuvaa kehittäessä on erotettava toisistaan toiminnallinen kehittäminen sekä markkinoinnillinen mielikuvan kehittäminen. Toiminnallisella kehittämisellä tarkoitetaan yrityksen sisäisen työnantajakuvan kehittämistä, jonka tulee ensin olla kunnossa, jotta voidaan toteuttaa ulkoista markkinointia. (Rope & Mether 2001: 230-231.) Seuraavaksi käydään läpi merkittävimmät asiat, joita kehittämällä saadaan rakennettua positiivista työnantajamielikuvaa sekä yrityksen sisäisille että ulkoisille sidosryhmille.

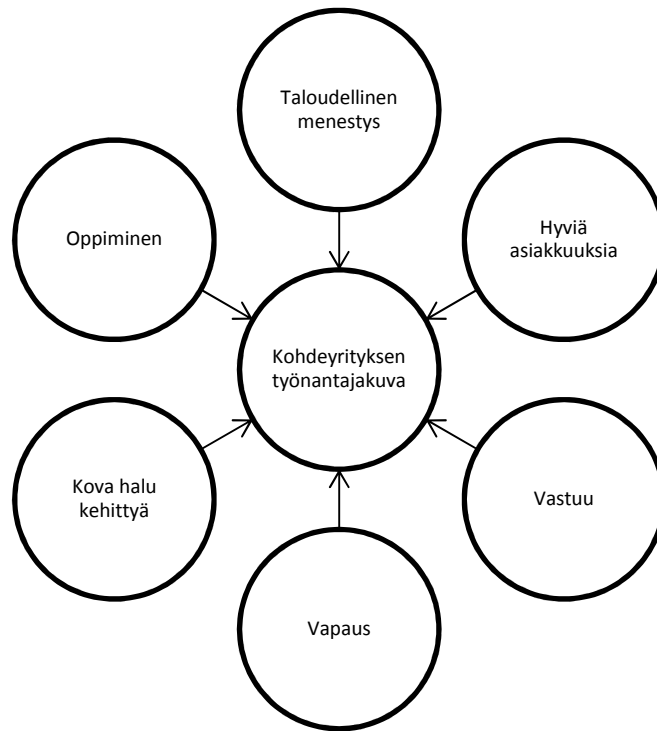
4.2.1. Työnantajakuvaa vahvistavia tekijöitä

Rope ja Mether (2001: 224-226) esittivät kaksi tapaa työnantajakuvan kehittämiseen: heikkojen ominaisuuksien pelastamisen strategian sekä myyntivalttien luomisen strate-

gian. Ensin käydään läpi kohdeyrityksen myyntivaltteja eli tekijöitä, jotka nousivat tutkimusaineiston perusteella kilpailueduiksi työnantajamarkkinoilla. Parhaan lopputuloksen saamiseksi työnantajakuvaviestinnän tulisi vastata yrityksessä koettua todellisuutta. Sen vuoksi teemahaastattelujen kautta voidaan nostaa esiin asioita, joita yrityksen työnantajakuvasta kannattaisi vahvistaa ja korostaa positiivisen työnantajakuvan lisäämiseksi. Nämä asiat toimivat yrityksen kilpailuetuina rekrytointimarkkinoilla.

Omat työntekijät nostivat esiin yrityksen ehdottomana vahvuutena taloudellisen menestyksen. Yritys on toiminut jo useamman vuosikymmenen ajan ja onnistunut vakiinnuttamaan asemansa sekä tekemään taloudellisesti kannattavaa liiketoimintaa. Taloudellinen menestys kertoo siitä, että asioita tehdään oikein ja yritys on vakaalla pohjalla. Kohdeyrityksen toiseksi vahvuudeksi mainittiin hyvät asiakkuudet. Yrityksen asiakkaina on niin isoja pörssiyrityksiä kuin pienempiä pk-yrityksiäkin. Hyvämaineisten asiakkaiden ja onnistuneiden hankkeiden viestiminen ulkoisille sidosryhmille lisää yrityksen positiivista työnantajakuvaa. Mahdollisuus päästä työskentelemään kiinnostavien organisaatioiden kanssa houkuttelee osaavia työnhakijoita.

Muita etuja, joita haastatteluissa nousi esiin, olivat yrityksessä saatu vapaus ja vastuu. Työntekijöillä on vapaus työskennellä hyvin itsenäisesti omien aikataulujen mukaisesti haluamassaan sijainnissa. Yrityksessä saa myös paljon vastuuta ja omista asiakkuuksista ja projekteista pidetään huolta itsenäisesti. Yrityksessä työskentely muistuttaa hyvin paljon yrittäjänä työskentelyä, sillä kukaan ei ole kontrolloimassa, milloin ja missä työt tehdään. Työnteon vapauden merkitystä tukee myös Barrown & Mosleyn (2005: 13-19) tutkimus, jossa he ovat havainneet, että työntekijät arvostavat vapautta päättää itse omaan työhönsä liittyvistä asioista. Jos henkilö kokee, että esimerkiksi jokin prosessi tai menettelytapa ei ole tehokas, tulisi hänellä olla mahdollisuus muuttaa sitä. Teknologian kehitys on mahdollistanut myös tehokkaan etätönteon ja sen vuoksi yhä useampi toivoo työnantajan mahdollistavan paikasta ja ajasta riippumattoman työnteon. Tarjoamalla vapauksia ja vaikutusmahdollisuuksia työn tekoon työnantaja voi osoittaa luottamuksensa työntekijöitä kohtaan sekä kasvattaa positiivista työnantajamielikuvaa. (Barrow & Mosley 2005: 13-19.)

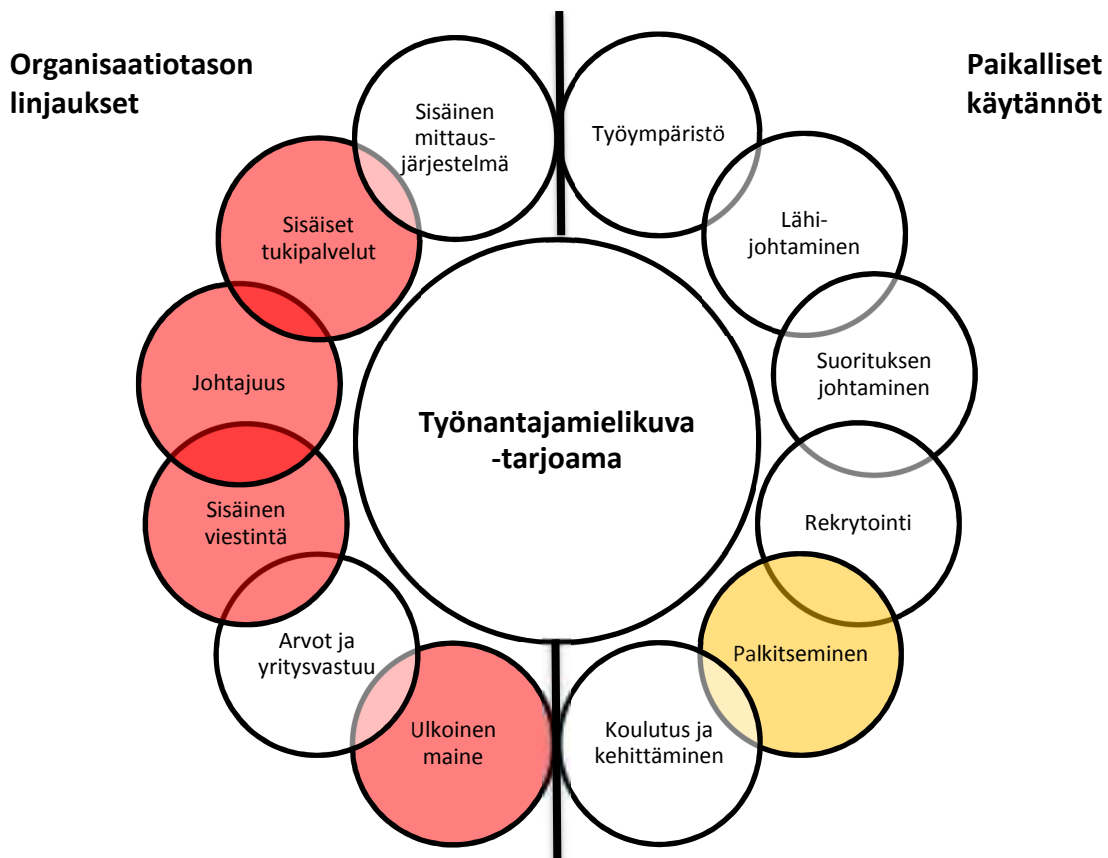


Kuvio 10. Kohdeyrityksen kilpailuedut rekrytointimarkkinoilla.

Tutkimusaineistosta huokuu myös kova halu kehittyä niin organisaatio- kuin yksilötasollakin. Tämä on merkittävä etu verrattuna esimerkiksi isompiin, rakenteeltaan jäykkiin organisaatioihin. Kohdeyrityksessä toiminnankehittämiseen pääsee mukaan kaikki työntekijät ja jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa siihen, mihin suuntaan organisaatiota viedään. Yritys haluaa olla edelläkävijä alallaan, minkä vuoksi asioita ollaan valmiita muuttamaan ja kehittämään. Viimeinen tärkeä kilpailuetu on oppiminen. Haastatteluissa monet kertoivat oppineensa kohdeyrityksessä enemmän kuin koko aikaisemman työuransa aikana. Oppia saa niin työkavereilta, asiakkailta kuin myös itse työstäkin. Rosengren & Bondesson (2014: 263-265) nostavatkin koulutus- ja kehitysmahdollisuudet yhdeksi tärkeimmistä työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä. Työntekijät ovat halukkaita kehittämään itseään sekä omia taitojaan saavuttaakseen tulevaisuudessa parempia työmahdollisuuksia ja menestyäkseen ammatillisesti. (Rosengren & Bondesson 2014: 263-265.)

4.2.2. Työnantajakuva kehittäviä tekijöitä

Työntekijöiden haastattelujen perusteella voidaan huomata, että kohdeyrityksellä on jonkin verran kehitettävää sisäisessä työnantajakuvassa. Kehityskohteiden tunnistamiseksi käytetään tukena työnantajamielikuvatarjoamaa (Kuvio 6), jonka avulla on helppo hahmottaa työnantajamielikuvakokonaisuuden rakentuminen. Työnantajamielikuvatarjoama koostuu siis 12 palasesta, joita ovat: ulkoinen maine, arvot ja yritysvastuu, sisäinen viestintä, johtajuus, sisäiset tukipalvelut, sisäinen mittausjärjestelmä, työympäristö, lähijohtaminen, suorituksen johtaminen, rekrytointi, palkitseminen sekä koulutus ja kehittäminen. Teemahaastattelujen perusteella näistä suurimmiksi kehityskohteiksi nousivat sisäiset tukipalvelut, johtajuus, sisäinen viestintä, ulkoinen maine sekä osittain myös palkitseminen.



Kuvio 9. Tärkeimmät kehityskohteet työnantajamielikuvatarjoamassa.

Työnantajakuva suurimmat kehityskohteet liittyvät yrityksen sisäiseen kulttuuriin ja viestintään. Haastattelujen perusteella voidaan havaita, että sisäiset pelisäännöt ja toimintamallit vaativat täsmennystä. Myös Rosengren ja Bondesson (2014: 263-265) ovat havainneet tutkimuksessaan, että juuri työilmapiiri on merkittävin työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä: työntekijät haluavat työskennellä organisaatiossa, joka on kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista ja jossa vallitsee ystävällinen ryhmähenki. Positiivinen ja yhteistyöhön kannustava työilmapiiri motivoi työntekijöitä sekä auttaa yritystä pitämään heidät organisaatiossa. (Rosengren & Bondesson 2014: 263-265.) Työilmapiiriin vaikuttavat kaikki yrityksen työntekijät, joten organisaation mahdollisuudet kehittää sitä ovat rajalliset. Vaikka työilmapiirin muutos lähtee yksilöistä, yritys voi tukea siinä mahdollistamalla otollisen ympäristön esimerkiksi yhteistyön lisäämiselle sekä ryhmähengen vahvistamiselle. Myös esimiehillä on merkittävä vastuu työilmapiirin kehittämässä. Johto ja esimiehet voivat omalla toiminnallaan näyttää esimerkkiä ja olla luomassa hyvää työilmapiiriä. (Barrow & Mosley 2005: 45-48.)

Toinen työnantajamielikuvatarjoamasta esiin noussut asia on arvot ja toimintatavat, joiden kohtaaminen vastaanottavan tahon kanssa määrittelee sen, minkälainen työnantajakuva muodostuu. Arvot toimivat ikään kuin välineenä yrityksen identiteetin määrittämisessä vastaten kysymykseen, keitä me olemme, keitä me emme ole ja keitä me haluaisimme olla. Arvojen kautta työlle tuodaan jokin syvällisempi merkitys ja kasvatetaan yrityksen sosiaalista pääomaa, kuten yhteisiin tavoitteisiin ponnistelemista, sitoutumista ja yrityskulttuuria. Parhaimmillaan työntekijän ja työnantajan arvojen kohtaaminen sitouttaa henkilöstöä sekä rakentaa positiivista sisäistä työnantajakuva. Jos puolestaan yrityksen ja työntekijän arvot ovat ristiriidassa, on työntekijän sitoutuminen epätodennäköistä. Työntekijän kokiessa yrityksen arvojen olevan omaa arvomaailmaa vastaan, ei hän voi henkisesti sitoutua organisaatioon. Arvojen avulla yritys voi profiloitua hyvänä työnantajana nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Sen vuoksi arvojen määrittelyn ja viestinnän kautta voidaan lisätä myönteistä työnantajamielikuvaa. (Pitkänen 2001: 92-94.)

Yrityksen arvojen tulisi näkyä myös yrityskulttuurissa sekä sisäisessä viestinnässä. Sisäisen viestinnän kehittäminen on tehokas tapa rakentaa positiivista sisäistä työnantaja-mielikuvaa. Ensin tulisi selvittää, mitkä asiat viestinnässä eivät toimi tai mihin asioihin henkilöstö on tyytymätön. Onko viestintää liian vähän, voisiko viestien sisältöä ja sävyä kehittää tai tulevatko viestit väärällä hetkellä tai väärän kanavan kautta? Selvittämällä, mikä viestinnässä sakkaa ja mitä henkilöstö siltä toivoo, saadaan suunta, johon sitä tulisi kehittää. Sisäiseen viestintään osallistuu koko yrityksen henkilöstö, minkä vuoksi on tärkeää tehdä yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat selviksi kaikille organisaation jäsenille. Jo se, että yksi esimies tai työntekijä viestii epäasiallisesti omille työkavereilleen, vaikuttaa näiden ihmisten kokemukseen yrityksen sisäisestä viestinnästä. Varsinkin pienemmissä organisaatioissa toiminta on hyvin henkilöitynyttä ja yhden ihmisen negatiivisella käytöksellä on vaikutus koko yritykseen. Kitkemällä pois huono käytös sekä viestimällä suunnitelmallisesti voidaan vaikuttaa ihmisten viihtyvyyteen työpaikalla. (Smith & Mounter 2006: 74-76.)

Sisäisiin tukipalveluihin ja osittain johtajuuteen liittyen olisi hyvä kiinnittää huomiota siihen, miten työtä tehdään. Aineistosta nousi merkittävästi esille työn yksinäisyys sekä toive yhteistyön määrän lisäämiselle. Yhteistyötä ja yhdessäoloa voidaan lisätä niin työn sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Haastattelujen kautta käy selvästi ilmi, että yhteistyötä haluttaisiin tehdä asiakasprojekteissa, mutta sen lisäksi työkavereiden kanssa toivottaisiin ajanviettoa myös vapaa-ajalla. Sitä, kuinka projekteihin liittyvää yhteistyötä olisi mahdollista käytännössä lisätä, ei voida aineiston tai teorian perusteella päätellä. Projektit ovat usein hyvinkin erilaisia niin kokoluokaltaan, sisällöltään kuin sijainniltaankin, minkä vuoksi yhtä ratkaisua ja toimivaa käytäntöä tälle ei ole. Vaikka tilanteet ovat aina tapauskohtaisia, olisi tiimien hyvä määritellä toimintamallit, joiden avulla yhteistyötä voidaan edistää.

Vapaa-ajalla tapahtuvaan yhteistyön lisäämiseen on helpompi suunnitella konkreettisia kehitystoimenpiteitä. Tällä hetkellä yrityksessä järjestetään kaksi kertaa vuodessa strategiapäivä sekä sen yhteydessä illanvietto koko henkilöstölle. Tämän lisäksi jotain satunnaisia aktiviteetteja voidaan järjestää jonkun työntekijän aloitteesta pienemmälle porukalle. Yrityksen henkilöstömäärä on vielä kohtuullisen hyvin hallittavissa ja työntekijät

ovat sijoittuneet maantieteellisesti pääasiassa kahdelle alueelle, minkä vuoksi useampien yhteisten illanviettojen järjestäminen vuodessa olisi käytännössä mahdollista. Työntekijöiden virkistäytymisestä ja yhdessäolosta voisi tehdä systemaattisempaa esimerkiksi kuukausittaisten lajikokeilujen, kulttuuritapahtumien tai vaikka työpäivänjälkeisten illanistujaisten avulla.

Sisäisiin tukipalveluihin liittyen kehitettävää olisi myös työntekijöiden henkisen jaksamisen tukemisessa. Aineistosta käy ilmi, että työtaakka voi ajoittain olla todella kuormittava ja työntekijät kokevat jäävänsä melko yksin sen kanssa. Lisäksi säännöllisten työaikojen puute voi johtaa siihen, että työntekijät eivät käytännössä ole koskaan vapaalla, vaan työpuhelin ja työasiat ovat koko ajan läsnä. Tämä voi sopia yhdelle, mutta toiselle se voi olla todella raskasta. Jossain määrin vastaajat kokivat myös avun pyytämisen haastavaksi. Kun kaikki ovat koko ajan todella kiireisiä, tuntuu ikävältä häiritä työkaveria omilla ongelmilla.

Osittain myös yrityksen nykyinen palkkamalli johtaa siihen, että töitä hankitaan enemmän kuin ehditään ja jaksetaan tehdä. Kokonaan provisiopohjainen palkitseminen ei myöskään erityisemmin kannusta yhteistyön tekoon, vaan se voi johtaa pelkän oman edun tavoitteluun sekä sisäiseen kilpailuun asiakkaista ja projekteista. Lisäksi palkkamalli luo jatkuvaa turvattomuuden tunnetta, kun tuloja ei voi ennustaa. Varsinkin alussa työsuhde voi loppua lyhyeen, mikäli työntekijä ei heti ensimmäisien kuukausien aikana pääse mukaan projekteihin. Tästä syystä uuden henkilön perehdytykseen olisi syytä kiinnittää erityisen tarkkaa huomiota. Perehdytettävälle pitäisi jo työsuhteen alkaessa olla tiedossa joitain varmoja hankkeita, joista hän pystyy saamaan tuloja. Vaikka provisiopohjaisella palkkamallilla on haittoja niin yritykselle kuin työntekijällekin, on sillä myös etunsa. Yrityksen kannalta merkittävin etu on riskittömyys: jos ei ole tuloja, ei ole menoja. Työntekijöille maksetaan ainoastaan, mikäli he itse ovat tehneet laskutettavaa työtä. Työntekijälle provisiomalli puolestaan mahdollistaa hyvinkin korkean palkan, mikäli töitä on tehty paljon tai niistä on laskutettu hyvä hinta.

Kohdeyrityksen olisi hyvä pohtia, voisiko jokin toisenlainen palkkamalli tukea paremmin yhteisiin tavoitteisiin pääsyä. Luultavasti suurin osa pitkään yrityksessä olleista

työntekijöistä ei halua edes siirtyä kiinteään kuukausipalkkaan, sillä nykyinen palkkamalli mahdollistaa huomattavasti korkeammat tulot kuin kiinteän palkan saaminen. Palkkamallin suurin haaste liittyy uusiin työntekijöihin. Jo rekrytointiprosessin alkuvaiheessa palkkamalli voi karsia osaavia työntekijöitä, jotka pelästyvät kokonaan provision varaan jättäytymistä. Yksi vaihtoehto voisikin olla kiinteän takuupalkan tarjoaminen työsuhteen alussa esimerkiksi ensimmäiseksi kuudeksi kuukaudeksi. Tuossa ajassa voisi olettaa uuden työntekijän päässeen jo sopivasti kiinni laskutettaviin asiakasprojekteihin sekä säännöllisiin kuukausituloihin.

Viimeinen tärkeä asia, joka vaikuttaa työnantajakuvan rakentumiseen, on yrityksen ulkoinen maine. Haastatteluissa tuli selkeästi esiin, miten kohdeyrityksen näkyvyys ja tunnettuus markkinoilla oli heikko. Olemalla enemmän esillä ja vahvistamalla yrityksen ulkoista mainetta, voidaan kehittää työnantajakuvaa kokonaisuudessaan. Hyvän ulkoisen maineen avulla yrityksen on mahdollista saada lisää asiakkaita ja yhteistyökumppaneita sekä kasvaneen asiantuntijaroolin myötä pyytää myös kovempaa hintaa palveluista. Näkyvyyden lisäämiseksi on monia keinoja ja kanavia, joista voidaan valikoida juuri kohdeyritykselle parhaiten sopivat vaihtoehdot. Ulkoisen työnantajakuvan rakentaminen lähtee viestintäsuunnitelmasta. Kaikki viestintä on myös työnantajaviestintää, eikä sitä voida erottaa vain omaksi kokonaisuudekseen. Kaikessa yrityksen viestinnässä on hyvä muistaa systemaattisuus ja tavoitteellisuus. Viestinnällä on aina jokin tarkoitus, oli se sitten uusien työntekijöiden rekrytoiminen, asiakkaiden hankkiminen tai asiantuntijuuden vahvistaminen. Tarkoituksenmukaisella viestinnällä saadaan rakennettua sekä työnantajamielikuvaa että koko yrityskuvaa.

Parhaan lopputuloksen saamiseksi työnantajakuvaviestinnän tulisi vastata yrityksessä koettua todellisuutta. Sen vuoksi teemahaastattelujen kautta voidaan nostaa esiin asioita, joita yrityksen työnantajakuvasta kannattaisi viestiä. Nämä asiat toimivat yrityksen kilpailuetuina rekrytointimarkkinoilla. Haastattelujen perusteella kohdeyrityksen vahvuuksia ovat taloudellinen menestys, asiakkaat, vapaus, vastuu, halu kehittyä ja oppiminen. Näiden asioiden viestiminen ja näkyväksi tuominen auttaa kehittämään ulkoista työnantajakuvaa haluttuun suuntaan. Sosiaalisen median hyödyntäminen työnantajamielikuvan

kehittämisessä on yksi tärkeimpiä yrityksen käytettävissä olevia keinoja. Vaikka sosiaalisen median hyödyille on vaikea mitata tarkkaa tuottoa, voi sen tuomia hyötyjä nimetä monia: näkyvyys, brändiarvon kasvu, rekrytointikustannusten lasku, työntekijöiden määrän ja laadun kehittyminen, nykyisten työntekijöiden parempi sitoutuneisuus sekä nopeampi rekrytointisykli. Sosiaalisessa mediassa näkyminen on siis tärkeää paitsi tunnettuuden myös tuottavuuden ja kannattavuuden kasvun vuoksi. Sosiaalisen median kanavissa on tärkeää suunnata viestit kohderyhmää kiinnostaviksi sekä arvoa tuottaviksi. Pelkkä sanahelinä tai oman yrityskuvan hehkuttaminen ei tuota samaa lopputulosta kuin oikeasti hyödyllisen sisällön tarjoaminen seuraajille. Sosiaalisen median käyttö muuttuu nopeasti ja sen vuoksi viimeisimpien trendien seuraaminen on tärkeää. Tutkimuksen toteutuksen aikaan merkittävimmät työnantajamielikuvan rakentamiseen hyödynnettävät kanavat Suomessa ovat LinkedIn, Facebook, Twitter, Instagram ja Snapchat. Yrityksen toimialasta ja kohderyhmästä riippuen kaikkien kanavien käyttö ei välttämättä ole tarpeellista. Toimivien viestintäkanavien tunnistaminen lähteekin kohderyhmän käyttäytymisen ymmärtämisestä: on tärkeää olla läsnä siellä, missä sidosryhmätkin ovat. (Korpi ym. 2012: 132.)

LinkedIn on sosiaalisen median kanavista eniten juuri työelämäkäyttöön tarkoitettu. LinkedIn toimii niin työnhakuun ja rekrytointiin kuin myös työnantajamielikuvan kehittämiseen. LinkedInin hyödyntäminen lähtee yritysprofiilin luomisesta palveluun. Profiilissa yritys voi kertoa omasta toiminnastaan, ilmoitella avoimista työpaikoista sekä jakaa kiinnostavaa sisältöä. Sisällön kautta yritys voi rakentaa haluamaansa työnantajakuvaan. LinkedInissa jaettava sisältö voi olla blogitekstejä, tutkimuksia, työntekijöiden haastatteluja ja kirjoituksia työpäivän sisällöistä, ajankohtaista tietoa yrityksen tilanteesta tai yritysjohtajan päivitystä tulevista strategisista linjauksista. Toinen paljon hyödynnetty kanava on Facebook, jonka konteksti on enemmän ihmisten vapaa-ajassa kuin työelämässä. Yritysprofiilin saa luotua Facebookiin vastaavasti kuin LinkedIniin ja sisällön jakaminen on helppoa. Facebookilla on niin valtava määrä käyttäjiä, että käytännössä kaikkien yritysten kannattaisi olla jollain tavalla näkyvillä siellä. Facebookia hyödynnetäänkin laajasti niin myyntiin, markkinointiin, viestintään kuin rekrytointiinkin. On hyvä muistaa, että kaikki näkyvyys sosiaalisessa mediassa vaikuttaa myös yrityksen työnantajakuvaan. (Korpi ym. 2012: 102-118.)

Twitter on ajankohtaiseen ja nopeatempoiseen viestintään keskittyvä kanava. Twitterin päivitysten rajallinen merkkimäärä karsii hieman palvelun käyttömahdollisuuksia, mutta erityisesti linkkien jakamisessa ja keskustelussa se toimii hyvin yrityskäytössä. Twitterin kautta käyttäjät on helppo ohjata halutun sisällön pariin, kuten yrityksen nettisivuille, blogikirjoituksiin tai uutisiin. Kuten LinkedInissa ja Facebookissa myös Twitterissä jaetun sisällön tulisi olla kohderyhmää kiinnostavaa sekä merkityksellistä. (Korpi ym. 2012: 118-119.) Instagram ja Snapchat perustuvat viestintään kuvien ja videoiden välityksellä. Työnantajamielikuvan rakentamisessa nämä kanavat ovat vielä vähemmällä käytöllä, vaikka osa isoista organisaatioista on jo tunnistanutkin kuvien ja videoiden merkityksen mielikuvien muodostumisessa. Instagramissa yritys pystyy hashtagia hyödyntämällä saamaan näkyvyyttä, kun taas Snapchatissa ihmisten tavoittaminen vaatii sitä, että käyttäjä alkaa seuraamaan yrityksen tarinaa. Kuvien ja videoiden kautta yritysten on helppo tuoda esille päivittäistä tekemistä organisaatiossa ja viestiä samalla esimerkiksi työympäristöstä sekä nykyisistä työntekijöistä. Kanavia voi hyödyntää myös ihmisten opastamisessa sekä ajankohtaisten asioiden tiedottamisessa. Esimerkiksi Nordea käyttää Snapchatia hyvin ahkerasti ja heidän oma someiiminsä opastaa seuraajia yrityksen palveluiden käyttöön. Vaikka somekanavia on monia ja niiden käyttömahdollisuudet laajat, kaikkeen ei kannata panostaa kerralla. Someviestinnälle olisi hyvä rakentaa oma strategia sen pohjalta, mitä tavoitellaan.

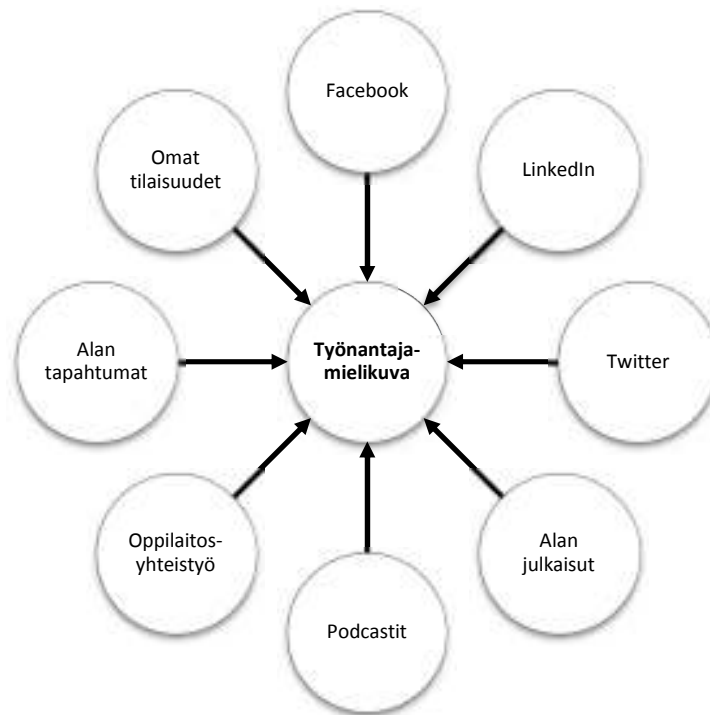
Muita keinoja, joilla kasvattaa näkyvyyttä ovat asiantuntijatekstit alan julkaisuissa. Haastatteluissa kohdeyrityksen työntekijät mainitsivat useita lehtiä, joita heidän tulee luettua, joten oletettavasti myös potentiaaliset työnhakijat seuraavat näitä julkaisuja. Olemalla esillä asiantuntijatekstien muodossa, voidaan lisätä alalla toimivien tietoisuutta yrityksestä. Lehtien kautta saatava näkyvyys ei ole yhtä tehokkaasti kohdennettua kuin esimerkiksi sosiaalisen median markkinointi vaan tietoisuutta lisätään myös ei-potentiaalisten hakijoiden keskuudessa. Kuitenkin artikkelit alan lehdissä tekevät yrityksestä uskottavammin oman alansa asiantuntijan kuin omissa somekanavissa jaettu julkaisu. Lehdistä tai kirjoista voi saada paitsi maksettua näkyvyyttä niin myös ilmaista näkyvyyttä. Tekemällä jotain uutta, menestymällä tai olemalla kiinnostava toimija markki-

noilla yritys voi saada ilmaista markkinatilaa. Ilmainen markkinatila on kaikkein kustannustehokkainta ja sen saamista voi itse edesauttaa antamalla medialle kiinnostavia juttuideoita. (Kivimäki & Aura 25.4.2018.)

Haastattelujen perusteella yhdeksi kiinnostavaksi keinoksi näkyvyyden lisäämiseksi voidaan nostaa podcastit. Podcastit ovat kasvattaneet suosiotaan viimeisen vuoden aikana suuresti ja esimerkiksi LinkedInista voi usein lukea keskusteluketjuja podcastsuosituksista. Valmentajat, konsultit ja monet muut ammattilaiset viettävät joka päivä aikaa joko auton ratissa, julkisissa kulkuneuvoissa tai esimerkiksi kävellessä ja kuunneltavat podcastit ovat keino, jonka avulla voi kehittää itseään tai omaa osaamistaan liikkumisen ohessa. Podcasteja on myös verrattain edullista tehdä. Se ei vaadi yhtä massiivisia välineitä tai vaativaa editointia kuin videoiden tuottaminen. Podcastit, kuten mitkään muutkaan kanavat, eivät toimi yksin, mutta hyödyntämällä niitä yhtenä osana ja tehden esimerkiksi kahden kuukauden välein uuden kuunnelman, kohdeyritys pystyy monipuolistamaan omaa näkyvyyttään.

Oppilaitosyhteistyön lisääminen oli yksi merkittävistä keskusteluaiheista teemahaastatteluissa. Kuten haastattelujen kautta tuli esiin, harjoittelu oli tärkein reitti sille, miten nykyiset työntekijät olivat kohdeyritykseen päätyneet. Harjoittelujaksojen ja oppilaitosyhteistyön merkitys pitäisi huomioida yrityksessä nykyistä paremmin. Harjoittelijahakemusten määrä on ollut myös hyvin vähäinen, mikä osaltaan viittaa siihen, että yrityksen tunnettuus opiskelijoiden keskuudessa on heikkoa. Valmennus- ja konsultointiyritys on kiinnostava yhteistyökumppani myös oppilaitosten näkökulmasta, sillä nämä yritykset ovat tekemisissä mitä erilaisempien kehityshaasteiden kanssa. Yhteistyön kautta korkeakoulut voivat tarjota oppilailleen hyviä käytännönesimerkkejä ihan oikeista hankkeista. Harjoitteluhakua ajatellen näkyvyyden kasvattaminen opiskelijoiden keskuudessa on tärkeää. Tekemällä yhteistyötä korkeakoulujen kanssa voidaan saada tehokkaasti näkyvyyttä tulevaisuuden työelämän ammattilaisten keskuudessa. Yhteistyön muotoja ovat esimerkiksi yritysvierailut, tarjotut kesätyö- ja harjoittelupaikat tai asiantuntijaluennot oppitunneilla. (Pitkänen 2001: 77.)

Viimeisimpänä keinona näkyvyyden lisäämiseksi aineistosta nousi tapahtumat. Haastatteluissa keskusteltiin sekä alan tapahtumiin osallistumisesta että omien tapahtumien järjestämisestä. Tapahtumien kautta on mahdollista saada henkilökohtainen kontakti haluttuihin henkilöihin. Erityisesti tapahtumien järjestäminen ja monesti myös niihin osallistuminen on kuitenkin melko kallista ja sen vuoksi se, miten niissä ollaan esillä, tulee miettiä tarkkaan. Kohdeyrityksen työntekijöiden haastatteluissa esimerkiksi tietyn teeman ympärille rakennetut aamiaistilaisuudet saivat kannatusta. Aamiaistilaisuuden järjestäminen on astetta kevyempi vaihtoehto, sillä se ei vie aikaa kuin muutaman tunnin päivästä ja sopivat puitteetkin sille löytyvät usein yrityksiltä ennestään. Aamiaistilaisuuden kautta pystytään tehokkaasti tavoittamaan sekä potentiaalisia asiakkaita, yhteistyökumppaneita että työnhakijoita riippuen, millä temalla tilaisuus järjestetään. Kohdenetun aamiaistilaisuuden järjestäminen esimerkiksi ensin pilotointina olisi hyvä keino testata konseptin toimivuutta sekä arvioida saatavaa hyötyä suhteessa kuluihin.



Kuvio 11. Työnantajamielikuvan rakentamisen kanavat

Yllä olevassa kuviossa esitetään koostetusti, minkä kanavien kautta kohdeyritys voi työnantajakuvaansa rakentaa. Työnantajamielikuvan viestimisessä merkittävä vastuu on

myös työntekijöillä. Varsinkin kohdeyrityksen kaltainen pk-yritys tarvitsee työntekijöidensä verkostoja näkyvyyden lisäämiseksi. Jos yrityksellä itsellään on esimerkiksi 400 seuraajaa LinkedInissa ja sen jokaisella 30 työntekijällä on kaikilla 400 kontaktia ja he jakavat yrityksen julkaisuja ja artikkeleita sekä ovat mukana keskusteluissa, on saatava näkyvyys eksponentiaalinen. Lisäksi tapahtumiin osallistumisesta tai niiden järjestämisestä saatava hyöty on täysin riippuvainen yrityksen edustajien aktiivisuudesta. Kohdeyrityksen palkitsemismalli on haastava työntekijöiden aktiivisuuden kannalta. Työntekijät eivät saa suoraan korvausta osallistumisesta tapahtumiin tai olemalla aktiivinen sosiaalisessa mediassa, minkä vuoksi he eivät ole valmiita panostamaan näihin asioihin. Työntekijöiden ymmärtäessä omien tekojensa vaikutuksen paitsi yrityksen tunnettuuden kasvattamisen kannalta myös oman asiantuntijaroolin rakentamisessa, voivat he olla valmiimpia näkemään vaivaa näkyvyyden lisäämiseksi.

Yksi keino ulkoisen työnantajakuvan kehittämiseen on myös sisäisten työntekijälähettiläiden hyödyntäminen. Työntekijälähettiläisyys perustuu pitkälti vapaaehtoisuuteen, minkä vuoksi sisäisen työnantajakuvan on oltava riittävän hyvällä tasolla, jotta työntekijät ovat halukkaita viestimään yrityksestä positiivisesti. Työntekijälähettiläät tuovat yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille esille myönteisen työnantajakuvan merkitystä, puhuvat edustamansa organisaation puolesta ja edistävät omalla esimerkillään positiivisen kuvan muodostumista. Erityisesti tänä sosiaalisen median aikakautena jokaisen työntekijän tulisi olla tietoinen siitä, minkälainen vaikutus heillä voi työnantajamielikuvan muodostumiseen olla sekä työaikana että sen ulkopuolella. (Salli & Takatalo 2014: 43.) Sosiaalisen median kautta viestit voivat levitä pitkälle ja sen vuoksi niiden sisältö on erityisen tärkeää. Työnantajan kannalta nykyiset työntekijät ovatkin tärkeässä asemassa työnantajakuvan rakentamisessa. Henkilöstön ollessa tyytyväinen he viestivät positiivisia asioita työnantajastaan ja puolestaan tyytymättömien työntekijöiden viestinnästä paistaa negatiivisuus yritystä kohtaan. Työntekijöiden suunnalta tullut viestintä koetaan myös uskottavammaksi kuin yrityksen viestintä, sillä sitä pidetään puolueettomampana ja pakottamattomana. (Korpi ym. 2012: 74-74.)

Työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkäjänteinen prosessi, joka vaatii suunnittelua. Kohdeyrityksessä työnantajamielikuvaviestintään ei ole juurikaan kiinnitetty aikaisemmin huomiota, vaan sitä on tehty ainoastaan rekrytointien yhteydessä. Kuten tässä työssä on tuotu esiin, kaikki viestintä on samalla myös työnantajaviestintää ja sen

vuoksi viestinnän suunnittelu koko yrityskuva, työnantajakuva mukaan lukien, on tärkeää. Työnantajamielikuvaviestintää ei olekaan hyvä erotella omaksi kokonaisuudekseen, vaan yhtenäisen mielikuvan rakentamiseksi yrityskuvaa tulisi käsitellä kokonaisuutena. Yrityksen ulkoisen työnantajakuvan suurimpien haasteiden rajoittuessa näkyvyyden ja tunnettuuden heikkouteen, tulisi kehitystyössä keskittyä nykyisten kanavien systemaattisempaan käyttöön, uusien kanavien pilotointiin ja haltuunottoon sekä yrityksen työntekijöiden aktiivisuuteen kannustamiseen. Kohdeyrityksellä on hyvät edellytykset oman markkina-asemansa vahvistamiseen ja tämän tutkimuksen avulla on mahdollista saada tukea siinä onnistumiselle.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Vahvistunut taloustilanne on lisännyt yritysten kasvuhallua, mikä on johtanut tilanteeseen, jossa osaavista työntekijöistä on kilpailua. Keskeisessä asemassa uusien työntekijöiden houkuttelemisessa sekä nykyisten työntekijöiden säilyttämisessä on yrityksen työnantajamielikuva. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin työnantajamielikuvan rakentamiseen sekä tarkasteltiin ilmiötä yhden organisaation näkökulmasta. Empiirisin osan tavoitteena oli myös tuottaa kohdeyrityksen nykyisten työntekijöiden näkemysten ja kokemusten avulla ehdotuksia työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Päättökysymys oli, miten työnantajamielikuva rakentuu organisaation sisäisesti. Tähän kysymykseen pyrittiin vastaamaan kolmen alakysymyksen avulla: mitä tarkoittaa ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva, mikä on ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvan suhde ja mitkä ovat keskeisiä työnantajakuvaa rakentavia tekijöitä.

6.1. Keskeisimmät johtopäätökset

Tutkimus rakentui heti alussa sille pohjalle, että sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva ovat keskenään vuorovaikutteisia. Hyvä sisäinen työnantajakuva näkyy ulospäin ja lisää positiivista ulkoista työnantajakuvaa ja vastaavasti, jos yrityksen työntekijät kokevat, että ulkopuoliset henkilöt ajattelevat myönteisesti heidän työnantajastaan, kasvattaa se positiivista sisäistä työnantajakuvaa. Ulkoisen työnantajakuvan tulisi olla mahdollisimman lähellä yrityksen työntekijöiden kokemaa työnantajakuvaa. Näin vältetään ylilupauksilta ja alitoimituksilta, kun yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille välittyy realistinen kuva yrityksessä työskentelystä. Positiivista työnantajakuvaa rakennetaan siis kehittämällä sisäistä työnantajakuvaa sekä viestimällä sitä ulkoisille sidosryhmille.

Työnantajamielikuvan rakentamiseen vaikuttavat sekä ihmisen sisäiset että ulkoisetkin tekijät. Erityisesti ulkoinen työnantajakuva muodostuu yritykseen liitettävien mielleyhtymien kautta, sillä ulkopuolisilla henkilöillä ei ole omaan kokemukseen perustuvaa tietoa yrityksestä työnantajana. Ulkoinen työnantajakuva yhdistetäänkin usein yrityksen imagoon, sillä samat tekijät vaikuttavat myös mielikuvien rakentamiseen. Tutkimuksessa esiteltiin kahdeksan tekijää, joista yrityksen ulkoinen työnantajakuva rakentuu: ar-

vot, asenteet, ennakkoluulot, uskomukset, tunteet, kokemukset, havainnot ja informaatio. Mielikuva rakentuu monista eri palasista, joita kerätään useista lähteistä. Näiden perusteella ihminen muodostaa oman henkilökohtaisen käsityksensä asiasta perustuen hänen omaan arvomaailmaan, asenteisiin ja tunteisiin. (Rope 2005: 178-179.)

Potentiaaliselle työnhakijalle yrityksen ulkoinen mielikuva ei useinkaan anna tarpeeksi tietoa, minkälainen työnantaja yritys todellisuudessa on ja sen vuoksi työnhakuun liittyy aina informaatiovajeeseen liittyvää epävarmuutta. Työnantajan houkuttelevuus hakijan näkökulmasta muodostuu työnantajesignaalien kautta. Se kuinka selkeitä, uskottavia ja yhtenäisiä nämä signaalit ovat, vaikuttavat siihen, millaiseksi työnantajamielikuva koetaan. Houkuttelevuus muodostuu työnantajesignaalien kautta, joiden laatua, riskiä sekä informaatiokustannuksia arvioidaan lopullisen työnantajakuvan muodostamiseksi. Vies- timällä itsestään enemmän ja monipuolisemmin yritys voi vaikuttaa siihen, kuinka houkuttelevana työnantajana se ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta koetaan. (Wilden et al. 2010: 60-61.)

Tässä tutkimuksessa sisäisen työnantajamielikuvan rakentuminen esitetään työnantajamielikuvatarjoaman avulla. Työnantajamielikuvatarjoama koostuu sekä organisaatiota- son linjauksista että paikallisista käytännöistä, jotka vaikuttavat siihen, minkälaisena työnantajana yrityksen nykyiset työntekijät sen kokevat. Työnantajamielikuvatarjoama sisältää kaksitoista osaa, joita ovat: yrityksen ulkoinen maine, arvot ja yritysvastuu, si- säinen viestintä, johtajuus, sisäiset tukipalvelut, sisäinen mittausjärjestelmä, työympä- ristö, lähijohtaminen, suorituksen johtaminen, rekrytointi, palkitseminen sekä koulutus ja kehittäminen. Hyvä sisäinen työnantajakuva on yhtenäinen kaikilta osa-alueiltaan ja edustaa yrityksen arvoja sekä visiota. Työnantajamielikuvatarjoamaa voidaan käyttää myös yrityksen kilpailuetujen tunnistamiseen ja kehittämiseen: erilaistamalla ja perso- noimalla tarjoamaa voidaan luoda työnantajamielikuva, joka auttaa nykyisten työnteki- jöiden säilyttämisessä sekä uusien rekrytoimisessa. (Barrow & Mosley 2005: 149-160.)

Työnantajakuvan kehittäminen on pitkäjänteinen prosessi, joka koostuu seuraavista vai- heista: tavoitekuvan määrittäminen, kohderyhmän valinta, työnantajakuvan nykytilan-

teen selvittäminen, kehitysstrategian muodostaminen, sisäisen työnantajakuvan kehittäminen ja työnantajakuvan ulkoinen viestintä. Kehitys lähtee siis tavoitekuvan sekä kohderyhmän määrittelystä: minkälainen työnantaja halutaan olla sidosryhmien mielestä. Seuraavaksi selvitetään, mikä on nykytilanne, pohditaan mitä pitää kehittää ja muodostetaan strategia sille, miten se tehdään. (Pitkänen 2001: 116-120; Rope & Methner 2001: 234-236.) Yrityksen työnantajakuvan kehitystarpeiden määrittelyksi paras keino on nykyisten työntekijöiden haastattelu. He edustavat kohderyhmää, jonka mielessä yritys haluaa tavoitella houkuttelevan työnantajan asemaa, joten heidän näkökulmansa siihen, mitä työnantajalta toivotaan, on tärkeä.

Kohdeyrityksen kehityskohteiden määrittämiseksi tässä tutkimuksessa toteutettiin yhteensä kuusitoista teemahaastattelua. Haastattelut nostivat kohdeyrityksen merkittävimmiksi sisäisen työnantajakuvan kehityskohdiksi yrityksen sisäisen kulttuurin, yhteistyön sekä tukipalvelut. Asiakastyö koettiin mielekkääksi sekä antoisaksi ja työntekijät arvostivat saamaansa vapautta ja vastuuta. Yrityksen sisäiset toimintamallit sekä johtamiskulttuuri eivät kuitenkaan tukeneet valmentajia ja konsultteja työssään. Työ koettiin myös jossain määrin yksinäiseksi, minkä vuoksi yhteistyön lisäämiseksi kaivattiin uusia toimenpiteitä.

Merkittävin ulkoiseen työnantajakuvaan liittyvä kehityskohta oli yrityksen näkyvyyden lisääminen. Ulkoiset sidosryhmät eivät juurikaan tienneet kohdeyritystä, mikä vaikeuttaa uusien työnhakijoiden houkuttelua. Ulkoista työnantajamielikuvaa rakennetaan viestimällä eri kanavissa. Teemahaastattelujen perusteella tärkeimmiksi kanaviksi, joissa kohdeyrityksen olisi hyvä olla esillä nousivat LinkedIn, Facebook, Twitter, alan julkaisut, podcastit sekä omat ja muiden järjestämät tapahtumat. Lisäksi näkyvyyden parantamiseksi kohdeyrityksen tulisi tehdä vahvemmin yhteistyötä oppilaitosten kanssa. Työnantajamielikuvaviestinnän tulisi olla systemaattista ja johdonmukaista kaikissa kanavissa. Haastattelujen perusteella kohdeyrityksen merkittävimpiä etuja työnantajana olivat taloudellinen menestys, hyvät asiakkuudet, työntekijöiden vapaus ja vastuu, kova halu kehittyä sekä sen tarjoama mahdollisuus oppimiseen. Nämä ovat asioita, joita viestimällä rakennetaan kohdeyrityksen tavoittelemaa työnantajakuvaa.

Empiirinen tutkimus vahvistaa käsitystä siitä, että sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva ovat keskenään vuorovaikutteisia. Kohdeyrityksen työntekijät nostivat haastattelussa yrityksen heikon tunnettuuden yhdeksi tärkeäksi työnantajamielikuvaan vaikuttavaksi tekijäksi. Tämä tukee myös oletusta siitä, koko ulkoinen yrityskuva ilmenee myös yrityksen sisäisessä työnantajamielikuvassa. Tässä työssä tutkimuskysymykseen sisäisen työnantajamielikuvan rakentumisesta pystyttiin vastaamaan hyvin kattavasti teorian ja aikaisempien tutkimuksien avulla. Lisäksi toteutettu empiirinen tutkimus vahvistaa myös esitettyä näkemystä ilmiöstä. Tutkimuksen kautta saatiin nostettua esiin tärkeitä huomioita kohdeyrityksen työnantajakuvan nykytilasta ja tutkimusaiheeseen liittyvää teoriaa hyödyntäen tehtiin perusteltuja ehdotuksia työnantajamielikuvan kehittämiseksi.

6.2. Jatkotutkimusehdotukset

Kohdeyrityksen sisäisen kulttuurin kehittämiseksi sekä yhteistyön lisäämiseksi tulisi tarkemmin perehtyä siihen, minkälaisia käytännönmuutoksia yrityksen työntekijät toivovat. Teemahaastatteluissa ei menty aiheeseen tarpeeksi syvälle, jotta tutkimuksen perusteella voitaisiin vastata siihen, mitä muutoksia yrityksen sisäisen kulttuurin kehittämiseksi olisi tehtävä. Vaikka haastatteluissa tulikin esille jonkin verran asioita, jotka nykyisessä työyhteisössä koetaan negatiivisiksi, on vaikea tutkimuksen perusteella vielä esittää toimenpiteitä, joiden avulla sisäistä kulttuuria voidaan kehittää. Tämä vaatii siis vielä tarkempaa tutkimusta. Lisäksi yhteistyön määrän lisäämiseksi on ymmärrettävä tarkemmin itse työtä sekä yrityksen hankkeita ja projekteja. Keinoja yhteistyön lisäämiseksi onkin helpompi pohtia yrityksen sisäisesti, jotta saadaan varmemmin ehdotuksia, joiden toteuttaminen on käytännössä mahdollista.

Tämä tutkimus toi esiin myös keinoja, joiden avulla yrityksen näkyvyyttä sekä tunnettuutta voidaan lisätä. Näitä keinoja on kuitenkin vielä huomattavasti enemmän kuin tässä työssä voidaan esittää, joten lisätutkimus yrityksen näkyvyyden lisäämiseksi voisi auttaa tunnistamaan uusia keinoja, joiden avulla tavoittaa kohderyhmää. Lisäksi viestintäkanavat kehittyvät jatkuvasti, minkä vuoksi esimerkiksi sosiaalisen median kanava,

joka on tänään suosiossa, voi olla jo huomenna korvattu jollain toisella. Yritysviestinnän kehittäminen on jatkuva prosessi, joka vaatii seurantaa. Kanavat, keinot, tyylit ja tavat viestiä kehittyvät ajan myötä, joten viestinnän vaikuttavuutta on seurattava monesta eri näkökulmasta ja siihen on tehtävä muutoksia tarpeen vaatiessa.

Ulkoinen työnantajakuva voi olla myös erilainen kuin sisäinen työnantajakuva, mikä voi johtaa ylilupaukseen ja alitoimittamiseen. Toteutetuissa teemahaastatteluissa kävi ilmi myös yrityksen erityisesti uusien työntekijöiden suuri vaihtuvuus sekä lyhyiden työsuhteiden määrä. Tämä osaltaan viittaa siihen, että työ ei ole vastannut sitä, mitä henkilö on odottanut yritykseen tullessaan. Tätä ilmiötä olisi syytä tutkia tarkemmin ja haastatella työnhakijoita tai yrityksen ulkopuolisia sidosryhmiä siitä, mikä on heidän mielikuvansa kohdeyrityksestä työnantajana. Haastatteluja voisi tehdä myös yrityksestä lähteneille henkilöille, jotta voidaan ymmärtää irtisanoutumiseen johtavia syitä. Sen lisäksi työnantajamielikuvatutkimusta voisi toteuttaa esimerkiksi opiskelijoiden keskuudessa. Opiskelijat ovat tärkeä kohderyhmä yrityksen tarjoamia harjoittelupaikkoja ajatellen. Kohdeyrityksen tarjoamiin harjoittelupaikkoihin on hakenut todella vähän hakijoita, mikä viittaa siihen, että joko yritystä ei tiedetä tai sitä ei jostain muusta syystä nähdä houkuttelevana työnantajana.

Tämä tutkimus antaa relevanttia tietoa kohdeyrityksen työnantajakuvan nykytilasta. Tutkimuksen perusteella toivottavasti toteutetaan kehitystoimenpiteitä yrityksen työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Työnantajamielikuvatarjoaman, markkinatilanteen ja ihmisten arvojen ja asenteiden muuttuessa työnantajakuva ei ole stabiili tila, minkä vuoksi se vaatii jatkotutkimusta säännöllisin väliajoin. Jotta voidaan seurata, että tehdyt kehitystoimenpiteet ovat toimivia ja vievät työnantajamielikuvaa haluttuun suuntaan, on tehtävä uusia tutkimuksia työnantajakuvan kehittymisen arvioimiseksi. Tämä tutkimus on tarvittava ensimmäinen askel työnantajamielikuvan kehittämiseksi, mutta seuraavia tarvitaan vielä, jotta todellista muutosta saadaan aikaiseksi.

LÄHDELUETTELO

- Allen, D. (2008). Retaining Talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover. Society for Human Resource Management. [online] [cited 6.7.2018]. Available from Internet: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Retaining-Talent.pdf>
- Ambler, Tim & Barrow, Simon (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management* 4:3 [online] [cited 4.3.2018], 185-206. Available from Internet: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577&asset-Key=AS%3A271490209808385%401441739718476>
- Ashforth, Blake, E. & Mael, Fred (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review* 14:1 [online] [cited 8.4.2018], 20-39. Available from Internet: <https://www.jstor.org/stable/pdf/258189.pdf?refreqid=excelsior%3A631b200bef1714ce1b8b926e79761962>
- Backhaus, Kristin & Tikoo, Surinder (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9:5 [online] [cited 4.4.2018], 501-517. Available from Internet: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577&asset-Key=AS%3A271490285305876%401441739736901>
- Barrow, Simon & Mosley, Richard (2005). *The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work* [online]. Hoboken, NJ: Wiley, 2005. Available from: eBook Collection (EBSCOhost), Ipswich, MA. Accessed July 10, 2018.
- Berthon, Pierre, Ewing, Michael & Hah, Lian, Li (2005). Captivating Company: Dimensions of Attractiveness in Employer Branding. *International Journal of Advertising* 24:2 [online] [cited 3.4.2018], 151-172. Available from Internet: [http://www.academia.edu/download/30728570/IJA24\(2\).pdf#page=9](http://www.academia.edu/download/30728570/IJA24(2).pdf#page=9)
- Borden, Neil, H. (1964). The Concept of the Marketing Mix. *Journal of Advertising Research* 4:2 [online] [cited 5.6.2018], 2-7. Available from Internet: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.588.6640&rep=rep1&type=pdf>

- Collins, Christopher, J. & Han, Jian (2004). Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology* 57:3 [online] [cited 5.7.2018], 685-717. Available from Internet: <https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.fi/&httpsredir=1&article=1043&context=articles>
- Drake, Susan M., Gulman, Michelle, J. & Roberts, Sara, M. (2005). *Light Their Fire : Using Internal Marketing to Ignite Employee Performance and Wow Your Customers* [online]. Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2005. Available from Internet: <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/reader.action?docID=3016103&query=>
- Dukerich, Janet, M., Golden, Brian, R. & Shortell, Stephen, M. (2002). Beauty Is In The Eye Of The Beholder: The Impact Of Organizational Identification Identity And Image On The Cooperative Behaviors Of Physicians. *Administrative Science Quarterly* 47:3 [online] [cited 3.7.2018], 507-533. Available from Internet: <https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/29306/BeautyIs-InTheEye.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Dutton, Jane, E., Dukerich, Janet, M. & Harquail, Celia, V. (1993). Organizational Images and Member Identification. [online] [cited 2.6.2018]. Available from Internet: <https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/35591/b169828x.0001.001.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Edwards, Martin, R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review* 39:1 [online] [cited 24.5.2018], 5-23. Available from Internet: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483481011012809>
- Ekonomit. Näin haet töitä piilosta [online] [Siteerattu 13.7.2018]. Saatavissa: <https://www.ekonomit.fi/piilotyopaikat>.
- Erdem, Orhan, Oumlil, Ben, A. & Tuncalp, Secil (1999). Consumer values and the importance of store attributes. *International Journal of Retail & Distribution Management* 27:4 [online] [cited 24.5.2018], pp.137-144, Available from Internet: <https://doi.org/10.1108/09590559910268435>

- Erdem, T. & Swait, J. (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon, *Journal of Consumer Research* 7:2 [online] [cited 6.7.2018], 131-157. Available from Internet: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>.
- Eskola, Jari & Vastamäki, Jaana (2001). Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Juhani Aaltola & Raine Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus, 24–42.
- Gultekin, E. (2011). What's the Value of your Employment Brand? LinkedIn Talent Blog [online] [cited 28.6.2018] Available from Internet: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/2011/12/whats-the-value-of-your-employment-brand>
- Helsilä, Martti & Salojärvi, Sari (2009). *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Heskett, James, L. (1987). Lessons in the Service Sector. *Harvard Business Review* 65:2 [online] [cited 3.4.2018], 118-126. Available from Internet: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=52a45e79-3cb9-4897-b2d0-c84ef9577419%40pdc-v-sessmgr02>
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Isohookana, H. (2007). Yrityksen markkinointiviestintä [online]. WSOYpro. Saatavissa: <http://verkkokirjahylly.almatalent.fi.proxy.uwasa.fi/teos/IAJBBXETEF#kohta:1>
- Keller, Kevin, Lane (1993). Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing* 57 [online] [cited 23.5.2018], 1-22. Available from Internet: https://www.researchgate.net/profile/Amin_Ansary/post/Dear_all_I_would_like_to_know_if_we_can_conceptually_explain_brand_image_influences_brand_awareness_Is_there_any_refer-

ence_in_this_respect/attachment/59d6241b6cda7b8083a1f2f1/AS%3A368497625452545%401464868088359/download/Keller.pdf

- Knox, Simon & Freeman, Cheryl (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management* 22 [online] [cited 27.4.2018], 695-716. Available from Internet: <http://www.huttonhouserecruitment.com/downloadlibrary/Knox&Freeman%20Measuring%20&%20Managing%20Employer%20Brand.pdf>
- Korpi, Teemu, Laine, Tom & Soljasalo, Jenni (2012). *Rekrytoinnin suhteellisuusteoria*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Kotler, Philip & Dubois, Bernard (1992). *Marketing Management*. Publi-Union, 1992. 7. painos.
- Kotler, Philip & Levy, Sidney, J. (1969). Broadening the Concept of Marketing. *Journal of Marketing* 33 [online] [cited 23.3.2018], 10-15. Available from Internet: https://www.researchgate.net/profile/Philip_Kotler/publication/11124224_Broadening_the_Concept_of_Marketing/links/5509bd490cf20ed529e1ef07/Broadening-the-Concept-of-Marketing.pdf
- Kylmä, Jari & Juvakka, Taru (2007). *Laadullinen terveystutkimus*. Edita 2007.
- Lievens, Filip, Van Hove, Greet & Anseel, Frederik (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management* 18 [online] [cited 15.3.2018], 45-59. Available from Internet: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://scholar.google.fi/&httpsredir=1&article=6655&context=lkcsb_research
- Ljungqvist, Michael (2017). Employer Branding ja kuusi trendiä vuodelle 2017 [online]. *Universum Global*: posted by Universum Suomi. Saatavissa: <https://universumglobal.com/fi/2017/03/employer-branding-ja-kuusi-trendia-vuodelle-2017/>

- Manpower Group (2016). Tuloksellisen rekrytoinnin opas. Modernin rekrytoijan opas muuttuvaan maailmaan [online]. Saatavissa: https://tietopankki.manpower.fi/hubfs/Tuloksellinen_rekrytointi/ManpowerGrouM-Tuloksellisen-rekrytoinnin-opas.pdf?t=1519107642517
- Martin, Graeme & Beaumont, Philip (2003). *Branding and People Management: What's in a Name?* CIPD Publishing. 2003.
- McCarthy, Jerome, E. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach* Irwin, Homewood, Ill.
- Messersmith, J. G., Patel, P. C., & Lepak, D. P. (2011). Unlocking the black box: Exploring the link between high-performance work systems and performance. *Journal of Applied Psychology* 96:6 [online] [cited 26.7.2018], 1105-1118. Available from Internet: <https://search-proquest-com.proxy.uwasa.fi/docview/904544779?accountid=14797>
- Minchington, Brett (2014). *Employer Branding Global Trends 2014* [online]. Employer Brand International. Saatavissa: <http://www.slideshare.net/brettminch/th-rise-of-employer-brand-leadership?ref=http>
- Morgan, Robert, M. & Hunt, Shelby (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing* 58:3 [online] [cited 26.4.2018], 20-38. Available from Internet: https://www.researchgate.net/profile/Robert_Morgan14/publication/233894851_The_Commitment-Trust_Theory_of_Relationship_Marketing/links/565d9c5908ae1ef92982ffa5/The-Commitment-Trust-Theory-of-Relationship-Marketing.pdf?origin=publication_detail
- Mosley, Richard (2014). *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers* [online]. John Wiley & Sons, Incorporated, 2014. Available from Internet: <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1753760>.
- Netflix. Reference Guide on our Freedom & Responsibility Culture [online]. Available from Internet: https://igormroz.com/documents/netflix_culture.pdf

- Pitkänen, Kati, Pauliina (2001). Yrityskuva ja mainen menestystekijöinä. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Edita Oyj. Helsinki.
- Pollitt, David (2007). Human Resource Management. Recruitment [online]. Emerald Publishing Limited, 2007. Available from Internet: <https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=306238>.
- Ready, Douglas, A., Hill, Linda, A. & Conger, Jay, A. (2008). Winning the Race for Talent in Emerging Markets. Article in Harvard Business Review 86:11 [online] [cited 23.2.2018], 62-70. Available from Internet: https://www.researchgate.net/profile/Jay_Conger/publication/23471245_Winning_the_race_for_talent_in_emerging_markets/links/0046353359952cba43000000/Winning-the-race-for-talent-in-emerging-markets.pdf?origin=publication_detail
- Reichheld, Frederick, F. (1996). The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Article in Harvard Business School Press 29:6 [online] [cited 24.4.2018], 909.
- Reichheld, Frederick, F. & Sasser, E. (1990) Zero Defections: Quality Comes to Services. Harvard Business Review 68 [online] [cited 24.4.2018], 105-111.
- Rope, Timo (2005). Suuri markkinointikirja. Talentum Oyj. 2. painos. 2005.
- Rope, Timo & Mether, Jari (2001). Tavoitteena Menestysbrandi – onnistu mielikuva-markkinoinnilla. WSOY. Porvoo.
- Rosengren, Sara & Bondesson, Niklas (2014). Consumer advertising as a signal of employer attractiveness. International Journal of Advertising, 33:2 [online] [cited 23.4.2018], 253-269. Available from Internet: https://www.researchgate.net/profile/Niklas_Bondesson/publication/270126586_Consumer_advertising_as_a_signal_of_employer_attractiveness/links/59102526aca2722d18605786/Consumer-advertising-as-a-signal-of-employer-attractiveness.pdf

- Routio, P (2005). Tuotetiede [online]. Helsinki: Taideteollinen korkeakoulu [viitattu 13.7.2018]. Kyselevät tutkimustavat. Saatavissa: http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/1364_empiir.html
- Salli, Minna & Takatalo, Sini (2014). Loista Rekrytoijana – hoida kosiomatka tyyllillä. Meedia Zone OÜ. Viro.
- Schlesinger, Leonard, A. & Heskett, James, L. (1991). Breaking the Cycle of Failure in Services. Sloan Management Review 32:3 [online] [cited 24.5.2018], 17. Available from Internet: <http://www.inez-tc.nl/files/download/106>
- Smith, Lyn & Mounter, Pamela (2005). Effective Internal Communication. Emerald Group Publishing Limited 2007.
- Spence, Michael (1973). Job Market Signaling. The Quarterly Journal of Economics 87:3 [online] [cited 24.4.2018], 355-374. Available from Internet: <https://pdfs.semanticscholar.org/2d89/1415c5f4faa5d1adf4492c01fc596231353e.pdf>
- Swystun, Jeff (2007). The Brand Glossary. Palgrave Macmillan, London.
- Sullivan, John (2004). The 8 Elements of a Successful Employment Brand [online]. EME Media. Published in 23 February 2004 [cited 24.6.2018]. Available from Internet: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>.
- Supphellen, Magne (2000). Understanding Core Brand Equity: Guidelines for In-depth Elicitation of Brand Associations. International Journal of Market Research 42:3 [online] [cited 22.4.2018], 319-338. Available from Internet: https://www.researchgate.net/profile/Magne_Supphellen/publication/267039073_Understanding_Core_Brand_Equity_Guidelines_for_In-depth_Elicitation_of_Brand_Associations/links/56b58f8808aebbde1a77c7a9/Understanding-Core-Brand-Equity-Guidelines-for-In-depth-Elicitation-of-Brand-Associations.pdf?origin=publication_detail
- Valvisto, Elisa (2005). Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Talentum Media Oy. Helsinki 2005.

- Viljanen, Jukka (2004). Oikeudellisten tutkimusten kirjoittamisopas [online]. Tampere: Tampereen yliopisto. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/hal/opintosuunnat/juo/vinkkeja/kirjoittamisopas.pdf>.
- Wilden, Ralf, Gudergan, P., Siegfried & Lings, Ian (2010). Employer Branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management* 26:1-2 [online] [cited 28.5.2018], 56-73. Available from Internet: https://www.researchgate.net/profile/Ralf_Wilden/publication/247494812_Employer_branding_Strategic_implications_for_staff_recruitment_Journal_of_Marketing_Management_261-2_56-73/links/556635ca08aeab77721cb9bd/Employer-branding-Strategic-implications-for-staff-recruitment-Journal-of-Marketing-Management-261-2-56-73.pdf?origin=publication_detail
- Wilén, Mika (2016). Osaajaa on yhä vaikeampi löytää avoimeen tehtävään – apu löytyy läheltä? [online] Manpower Group. Saatavissa 26.2.2018: <https://blogi.manpower.fi/osaajapula-tutkimus-2016>
- Techam, Markku (2016). Kun työpaikkailmoittelu ei riitä [online]. Manpower Group. Saatavissa 26.2.2018: <https://blogi.manpower.fi/kun-tyopaikkailmoittelu-ei-riita-passiiviset-hakijat>.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi 2009. 6. painos.
- Kivimäki, Johanna & Aura, Vappu (25.4.2017). Zeeland Oy. Työnantajamielikuvan rakentaminen. Aamiaistilaisuus 25.4.2017. Jyväskylä.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestöennuste [verkkójulkaisu]. ISSN=1798-5137. 2015. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 26.2.2018]. Saatavissa: http://www.stat.fi/til/vaenn/2015/vaenn_2015_2015-10-30_tie_001_fi.html