



Vaasan yliopisto  
UNIVERSITY OF VAASA

Alina Karvinen

## **Organisaatiokulttuuriin vetoava työnantajakuvaus**

Tarkastelussa Suomen pörssiyritysten viestimä myönteinen  
työnantajakuva

Markkinoinnin ja viestinnän yksikkö  
Organisaatioiden viestinnän pro gradu -tutkielma  
Viestinnän monialainen maisteriohjelma

Vaasa 2024

---

**VAASAN YLIOPISTO****Markkinoinnin ja viestinnän akateeminen yksikkö**

<b>Tekijä:</b>	Alina Karvinen		
<b>Tutkielman nimi:</b>	Organisaatiokulttuuriin vetoava työnantajakuvaus : Tarkastelussa Suomen pörssiyhtiöiden viestimä myönteinen työnantajakuva		
<b>Tutkinto:</b>	Filosofian maisteri		
<b>Oppiaine:</b>	Viestinnän monialainen maisteriohjelma. Organisaatioiden viestintä		
<b>Työn ohjaaja:</b>	Merja Koskela		
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2024	<b>Sivumäärä:</b>	94

---

**TIIVISTELMÄ:**

Yrityksen menestys riippuu suuresti siitä, minkälaisia työntekijöitä yrityksessä työskentelee. Tämä on johtanut yritysten väliseen kilpailuun potentiaalisten työntekijöiden rekrytoimisesta. Yritysten viestimällä työnantajakuvalla on merkitys työnhakijoiden mielikuviin ja päätöstentekoon. Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, miten Suomen pörssiyhtiöt hyödyntävät organisaatiokulttuurin kuvauksia urasivuillaan rakentaakseen myönteistä työnantajakuvaa. Tutkimuksen aineisto on poimittu kymmenen suomalaisen pörssiyhtiön uraa ja organisaatiokulttuuria käsitteleviltä verkkosivuilta. Tutkimuksen lähtökohta ja siinä käytetty teoreettinen viitekehys on viestinnällinen. Työnantajakuvan rakentamista organisaatiokulttuurin kautta lähestytään brändin ja diskurssintutkimuksen käsitteiden avulla.

Tutkimuksessa hyödynnetään sosiaalisen konstruktionismin ajattelutapaa sosiaalisen todellisuuden rakentumisesta vuorovaikutuksessa kielen käytön kanssa. Analyysia toteutetaan laadullisen diskurssianalyysin avulla, jossa kohteena ovat urasivujen tekstilliset ja visuaaliset sisällöt. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään tunnettujen organisaatiokulttuurin tutkijoiden muodostamia malleja, kun tarkastellaan urasivujen sisältöjä. Tässä tutkimuksessa organisaatiokulttuuria tarkastellaan ulkoisesta näkökulmasta artefaktitasolla, jossa tarkastelu perustuu kulttuurin näkyviin tekijöihin. Tutkimuksessa erotetaan kuusi vahvasti esiin nousevaa diskurssia, joiden avulla kuvaillaan organisaatiokulttuuria. Nämä ovat inhimillisyyden-, turvallisuuden-, asiantuntijuuden-, vastuullisuuden-, hyvinvoinnin- ja kasvudiskurssi. Lisäksi tutkimuksesta havaitaan, että löydetty diskurssit perustuvat usein tavoitteen, vision, suunnan, oppimiskyvyn, asiakaskeksyyden ja muutoksen kuvailuun. Tutkimuksesta tulee myös ilmi, kuinka myönteisen työnantajakuvan representoinnissa hyödynnetään hyväksytyjä kulttuurin ominaisuuksia, jotka ilmenevät erityisesti urasivujen teksteissä, kuvissa ja työntekijöiden sitaateissa.

Tutkimuksen tuloksena on, että tarkasteltujen pörssiyhtiöiden organisaatiokulttuurin kuvaukset perustuvat inhimillisyyden, turvallisuuden, vastuullisuuden, asiantuntijuuden, hyvinvoinnin ja kasvun ympärille. Myönteisen työnantajakuvan rakentaminen pohjautuu työnantajabrändäyksen tavoitteisiin vaikuttaa hakijoiden kiinnostukseen ja luottamukseen. Urasivuilla yhtiön organisaatiokulttuurin kuvaukset seuraavat samaksi tunnistettavia diskursiivisia valintoja, mutta sisällölliset valinnat ja korostukset vaihtelevat yhtiöittäin riippuen siitä, mitkä ovat yrityksen toiminnan tavoitteet. Urasivujen viestimä myönteinen työnantajakuva on kielellisten ja visuaalisten valintojen tulos, joka tähtää vetovoimaisen organisaatiokulttuurin kuvailemiseen. Mission ja sopeutumiskyvyn piirteisiin vetoava organisaatiokulttuurin kuvaus työnantajakuvauksessa voi olla yhtiölle ratkaiseva työmarkkinoilla. Sisällöllisten valintojen kanssa tasapainotteleva työnantajakuvaus onkin yhtiöiden haaste tänä päivänä.

---

**AVAINSANAT:** työnantajakuva, organisaatiokulttuuri, työnantajabrändäys, diskurssi, representaatio

# Sisällys

1 Johdanto	6
1.1 Tavoite	7
1.2 Aineisto	10
1.3 Menetelmät	14
2 Pörssiyhtiöiden viestintä urasivuilla	17
2.1 Yritysviestintä verkkosivuilla	18
2.1.1 Yritysviestinnän strateginen näkökulma	19
2.1.2 Yritysviestinnän merkitys sidosryhmäsuhteiden hallinnassa	21
2.2 Pörssiyhtiön maineen rakentuminen	22
2.2.1 Yritysbändi	23
2.2.2 Yrityskuva	24
2.2.3 Yrityksen identiteetti ja organisaatiokulttuuri	26
2.3 Työnantajakuvan muodostuminen urasivuilla	27
2.3.1 Työnantajabrändäys	30
2.3.2 Vetovoimainen työnantaja	31
3 Organisaatiokulttuurin rooli työnantajakuvan rakentamisessa	34
3.1.1 Organisaatiokulttuuri yrityksessä	36
3.1.2 Organisaatiokulttuurin yhteys työnantajabrändäykseen	37
3.2 Organisaatiokulttuurin vahvistaminen	38
3.2.1 Scheinin malli	39
3.2.2 Denison-malli	40
3.2.3 Kulttuurin ominaisuudet	43
3.3.2 Myönteisen työnantajakuvan representoiminen	49
4 Organisaatiokulttuurin ja myönteisen työnantajakuvan esittäminen urasivuilla	51
4.1 Keskeiset diskurssit organisaatiokulttuurista	52

4.1.1 Inhimillisyydiskurssi	53
4.1.2 Turvallisuuskurssi	54
4.1.3 Vastuullisuuskurssi	55
4.1.4 Asiantuntijuuskurssi	56
4.1.5 Hyvinvointidiskurssi	57
4.1.6 Kasvudiskurssi	58
4.2 Organisaatiokulttuurin ulkoiset kehittämisen piirteet	60
4.2.1 Mission piirteet	61
4.2.2 Sopeutumiskyvyn piirteet	63
4.3 Kulttuurin ominaisuuksien analysointi	65
4.3.1 Innovaatio	66
4.3.2 Painotus palkitsemisessa	67
4.3.3 Tuki	69
4.3.4 Tulossuuntautuneisuus	70
4.3.5 Huomio yksityiskohdissa	71
4.3.6 Yhteistyön korostaminen	73
4.3.7 Aggressiivisuus	75
4.3.8 Päätäväisyys	75
4.3.9 Monimuotoisuus	77
5 Päätäntö	82
Lähteet	87
Liite 1: Aineistoluettelo	94

## **Kuvat**

<b>Kuva 1.</b> Denison-malli organisaatiokulttuurista.	41
<b>Kuva 2.</b> Asiantuntijuusdiskurssi.	57

## **Kuviot**

<b>Kuvio 1.</b> Analyysin vaiheet.	16
<b>Kuvio 2.</b> Työnantajakuvan hallintaan vaikuttavat tekijät.	29

## **Taulukot**

<b>Taulukko 1.</b> Aineiston esittely.	12
<b>Taulukko 2.</b> Kulttuurin ominaisuudet.	44

## 1 Johdanto

Kilpailu potentiaalisista työnhakijoista on ratkaisevaa yrityksen menestyksen kannalta. Tätä kilpailua työnhakijoista käydään tälläkin hetkellä Suomen pörssiyritysten välillä. Etulyöntiasemassa ovat ne yhtiöt, jotka herättävät hakijoiden kiinnostuksen jo rekrytoinnin aikaisessa vaiheessa. Kilpailussa voittaminen eli asiantuntevien työnhakijoiden rekrytointi ja palkkaaminen vaatii yhtiöltä tietoista työnantajakuvan rakentamista. Työnantajakuva viittaa siihen, millaisia mielikuvia ja käsityksiä yksilöille muodostuu yrityksestä tai organisaatiosta työnantajana (Lievens & Slaughter, 2016, s. 409; Highhouse et al., 2009, s. 159). Työnantajakuvalla voidaan kuvata pörssiyritystä tietyistä näkökulmista, joka kuitenkin voi olla ristiriidassa todellisuuden kanssa.

Pörssiyritysten työnantajakuvaukset löytyvät ennen kaikkea yhtiön verkkosivuilta, sillä se on esimerkiksi Chhabran ja Sharman (2014, s. 54) mukaan ensisijainen tapa tavoittaa potentiaaliset työnhakijat. Suomen pörssiyritysten verkkosivuilla työnantajakuvaus on sijoitettu usein alisivulle, jonka otsikko on ”Työpaikat” tai ”Career”. Urasivujen tavoitteina on nähty olevan houkuttelevan työnantajakuvan luominen sekä vaikutuksen tekeminen potentiaalsiin työnhakijoihin (Gunesh & Maheshwari, 2019, s. 153). Suomen pörssiyritysten urasivuille ei ole asetettu tarkkoja ehtoja työntajuudesta viestimiseen, mutta yhtiöiden on otettava huomioon viestinnässään pohjoismaisten pörssiyritysten hallinnointikoodit. Nämä koodit antavat ohjeistuksia yrityksille toimia läpinäkyvästi ja tasa-arvoisesti (Corporate Governance in Nordic Countries, 2022, s. 6–7).

Yritysten urasivuilla yksi toistuvista teemoista on organisaatiokulttuurin kuvaus. Organisaatiokulttuuri kuvaa organisaation jäsenten kesken jaettuja arvoja, normeja ja toimintatapoja (Schraeder ja muut, 2004, s. 493–494). Suomalaiset pörssiyritykset ovat nykyisin aktiivisempia esittelemään organisaatiokulttuuria urasivuillaan ja näkevät sen arvon työnantajakuvan rakentamisessa. Organisaatiokulttuurin kuvauksella voidaan vilauttaa työnhakijoille pilkahdus yrityksen sisäisestä ilmapiiristä ja toimintatavoista.

Näin ollen kuvauksella voidaan nähdä olevan vaikutusta hakijoiden mielikuvien muodostamisessa yrityksestä työnantajana. Organisaatiokulttuurin kuvaus on nykyisin lähes vakiintunut osa urasivuja, mikä tekee siitä myös mielenkiintoisen tutkimuskohteen, sillä jokainen yrityksen verkkosivun teksti on tarkasti harkittua viestintää.

2020-luvulla yritysten urasivuilla viestitty työnantajakuva pyrkii vahvasti positiivisuuteen. Myönteisen työnantajakuvan tavoitteena on vaikuttaa tulevien työnhakijoiden valintoihin sekä nykyisten työntekijöiden sitoutumiseen (Chhabbra & Sharma, 2014, s. 49). Yritykset satsaavat selvästi myönteisen työnantajakuvan muodostamiseen esimerkiksi tietyillä aihe-, sana- ja kuvavalinnoilla. Verkkosivuilla myönteinen työnantajakuva on muodostettu niin, että se vaikuttaa aidolta ja uskottavalta. Onkin tärkeää huomioida, että myönteinen työnantajakuva saattaa joskus luoda liian idealisoidun kuvan yrityksestä. Tällainen tilanne voi johtaa ristiriitaan todellisten työolojen ja -ilmapiirin kanssa, mikä voi lisätä pettymystä sekä työnhakijoiden että nykyisten työntekijöiden keskuudessa. Lisäksi, jos työnantajakuva ei vastaa todellisuutta, se voi vaarantaa yrityksen maineen ja uskottavuuden pitkällä aikavälillä. Tämä korostaa tarvetta varmistaa, että yrityksen viestintä ja käytännöt ovat linjassa todellisen toiminnan kanssa, jotta voidaan taata yrityksen työnantajakuvan kestävyys ja pitkäaikainen menestys.

## **1.1 Tavoite**

Tämän tutkimuksen tavoite on selvittää, miten Suomen pörssiyritykset hyödyntävät organisaatiokulttuurin kuvauksia urasivuillaan rakentaakseen myönteistä työnantajakuvaa. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan erityisesti urasivujen tapaa kuvata organisaatiokulttuuria. Yritykset avaavat organisaatiokulttuurin kuvauksillaan sisäistä toimintaympäristöään, toimintatapojaan ja ajatuksiaan ulkopuolisille, kuten

potentiaalisille työnhakijoille. Näiden kuvausten avulla yritys esittelee, millaista työskentely heidän organisaatiossaan on ja millaisia odotuksia heillä on työntekijöidensä suhteen. Lukijat odottavat löytävänsä tällaisia organisaatiokulttuurin kuvauksia urasivuilta, ja niiden avulla yritykset voivat tehdä myönteisen työnantajakuvansa konkreettisemmaksi ja yksilöllisemmäksi.

Tutkimuksen tavoitteeseen vastataan seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

1. Millaisten diskurssien avulla organisaatiokulttuuria kuvataan?
2. Miten organisaatiokulttuurin ulkoiset kehittämisen piirteet tulevat esiin löydetyissä diskursseissa?
3. Miten kulttuurin ominaisuuksia hyödynnetään myönteisen työnantajakuvan muodostamisessa?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä selvitetään, minkälaisia suurempia merkityksen kokonaisuuksia eli diskursseja löytyy urasivuilla organisaatiokulttuurin kuvauksista. Määritellyt diskurssit osoittavat, millaisista näkökulmista organisaatiokulttuuria esitetään pörssiyrityksen urasivuilla. Pietikäinen ja Mäntynen (2015, luku 2) toteavat, että diskurssit ovat lausetta pidempiä kielen rakentamia merkitysten kokonaisuuksia, jotka ohjaavat kielenkäyttöä tietystä ilmiöstä. Tästä syystä tutkimuksessa määritellyt diskurssit auttavat ymmärtämään, millaisten merkitysten kautta suomalaiset pörssiyritykset rakentavat myönteistä työnantajakuvaa organisaatiokulttuurin kuvauksissa.

Tutkimuksen toinen tutkimuskysymys analysoi, mitä piirteitä organisaatiokulttuurin kuvailuun käytetään löydetyissä diskursseissa, jotta organisaatiokulttuuri näyttäytyy vahvana ja kilpailukykyisenä. Tämän kaltainen organisaatiokulttuuri voidaan yhdistää tehokkaaseen organisaatioon eli hyvään työntajaan (Denison ja muut, 2006, s. 5). Tässä tutkimuksessa lähestyn organisaatiokulttuurin ulkoisten kehittämisen piirteiden tarkastelua tunnetuimpien organisaatiokulttuurin mallien avulla (ks. luku 3). Tunnistetut

organisaatiokulttuuria kehittävät piirteet auttavat ymmärtämään, mitkä tekijät viestivät vahvasta organisaatiokulttuurista ja vaikuttavat myönteisen työnantajakuvan rakentumiseen.

Kolmannen tutkimuskysymyksen tavoitteena on tarkastella, miten yleisesti tunnistetut kulttuurin ominaisuudet tulevat esiin urasivujen sisällöissä myönteisen työnantajakuvan rakentamiseksi. Tutkimus hyödyntää työnantajakuvan tarkastelussa representoinnin näkökulmaa. Hallin (2013, s. 5) mukaan representaatioilla rakennetaan ymmärrystä ja merkityksiä todellisuudesta kielenkäytön avulla, jonka lisäksi niiden avulla luodaan mielikuvia ja odotuksia. Myönteistä työnantajakuvaa representoidaan tiettyjen käytänteiden mukaan positiivisten mielikuvien luomiseksi. Kulttuurin ominaisuuksilla viitataan organisaation välittämiin näkökulmiin, jotka kuvaavat sen toiminnan arvoja ja ovat työnhakijoiden keskuudessa yleisesti arvostettuja työnantajan ominaisuuksia (Braddy ja muut. 2009, s. 20). Tämän tutkimuskysymyksen tulokset antavat lisää tietoa siitä, miten kulttuurin ominaisuuksia esitetään urasivuilla. Kulttuurin ominaisuuksien sijainnin tarkastelu urasivuilla auttaa ymmärtämään, missä eri sisällöissä myönteistä työnantajakuvaa rakennetaan.

Tämä tutkimus tuo uutta tietoa 2020-luvun suomalaisten pörssiyritysten myönteisen työnantajakuvan rakentamisesta organisaatiokulttuurin kuvauksien kautta. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat, kuinka myönteisen työnantajakuvan muodostamisen tutkiminen on merkittävää, jotta voidaan ymmärtää potentiaalisten työnhakijoiden sekä yritysten toimintaa. Työnantajakuvan hallinnasta verkkosivuilla ja siihen vaikuttavista tekijöistä on aikaisempaa tutkimusta ennen kaikkea yhdysvaltalaisessa kontekstissa. Theurer ja muut (2021, s. 543) ovat tutkineet Fortune 500 yritysten työnantajakuvalla ominaisia piirteitä verkkosivuilla. Heidän tutkimuksensa (2021, s. 556) työnantajakuvan viestityistä ominaisuuksista osoittaa, että yritysten verkkosivupohjaiset työnantajakuvat eivät eroa suuresti kilpailevien yritysten muodostamista työnantajakuvista.

Lisäksi aikaisempaa tutkimusta organisaatiokulttuurin liittymisestä yrityksen työnantajakuvan muodostamiseen on tehty yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Akuratiya (2017, s. 148) on tutkinut, kuinka yritykset hyödyntävät organisaatiokulttuurin ja identiteetin kuvausta lisätäkseen työntekijöiden sitoutumista. Toisaalta työnantajakuvan muodostamista rekrytoinnin aikaisessa vaiheessa ovat tutkineet Auer, Edlinger ja Mölk (2021, s. 48), jotka toteavat yrityksen työnantajakuvan vaikuttavan pätevien työnhakijoiden päätöksiin hakea työpaikkaa yrityksestä. Heidän tutkimuksensa keskittyy siihen, miten potentiaaliset työntekijät muodostavat käsityksensä yrityksestä rekrytointimateriaalien perusteella. Lisäksi he (2021, s. 69) toteavat, että työnantajakuvan tutkimuksen olisi tärkeää ottaa jatkossa huomioon yrityksen verkkosivut, yrityksen sosiaalisen median alustat sekä sosiaalisen median sisältö, joka syntyy yrityksestä riippumatta. Jatkotutkimuksen tarve osoittaa, että tämän tutkimuksen verkkosivupohjainen näkökulma on tarpeellinen.

Lisäksi tämä tutkimusaihe on tarpeellinen, jotta tutkimustietoa olisi enemmän organisaatiokulttuurin kuvauksien hyödyntämisestä ulkoisen työnantajakuvan muodostamisessa. Urasivujen sisältöä on tarpeellista tutkia, sillä työnantajakuvan on todettu vaikuttavan työnhakijoiden päätöksentekoon ja palkattujen työntekijöiden käyttäytymiseen sekä yrityksen kilpailukyvyyn lisäämiseen (Lievens & Slaughter, 2016, s. 413–415). Tutkimus täydentää jo olemassa olevaa tutkimustietoa pörssiyritysten ulkoisesta työnantajakuvan hallinnasta ja antaa uutta tietoa aiheesta suomalaisessa kontekstissa.

## **1.2 Aineisto**

Tutkimuksen aineisto koostuu kymmenen suomalaisen pörssiyrityksen urasivuista ja organisaatiokulttuuria käsittelevistä verkkosivuista. Urasivut muodostuvat usein erillisistä aiheista, joiden joukossa saattaa olla organisaatiokulttuurille tarkoitettu alisivu. Organisaatiokulttuuria käsittelevä verkkosivun sisältö on nimetty usein oman

alaotsikon avulla. Tämä alaisuus on usein nimetty ”meidän kulttuuri” tai muulla vastaavalla nimellä.

Tutkimusaineisto on kerätty listattujen suomalaisten pörssiyritysten verkkosivuilta. Listaus perustuu vuoden 2022 liikevaihdon tuloksiin ja se on poimittu Talouselämä-lehden verkkosivuilla julkaistusta TE500-raportista, joka on julkaistu 17.6.2023. TE500 on listaus Suomen viidestäsadasta suurimmista yrityksestä liikevaihdon suuruuden mukaan (Pekkonen, 2022, 10. kesäkuuta). TE500 julkaistaan vuosittain Talouselämä-lehdessä, joka on pohjoismaiden suurin talousaiheinen viikkolehti (Alma Media, 2023). Aineiston keräys on toteutettu eettisesti, sillä yritysten julkaisemat tiedot verkkosivuilla on julkisesti jaettua tietoa. Aineisto on kerätty joulukuun 2023 ja maaliskuun 2024 välisenä aikana ja aineisto on digitaalisesti tallennettu näytönkaappauskuvina pilvitallennuspalveluun.

Aineisto on rajattu suomalaiseen kontekstiin, jotta aihetta voidaan tarkastella yhteneväisestä näkökulmasta. Vaikka kaikki aineiston sisältämät pörssiyritykset eivät olisi kokonaan suomalaisia, ne ovat kuuluneet kuitenkin Suomen pörssiin vuonna 2022. Tästä syystä tässä tutkimuksessa puhutaan suomalaisista tai Suomen pörssiyrityksistä. Aineiston kokoamiseksi kävin läpi Suomen TE500 listattuja suurimpien pörssiyritysten verkkosivuja. Poimin niistä kymmenen ensimmäistä, joiden verkkosivuilla käsitellään organisaatiokulttuuria juuri urasivulla. Aineistoa kerätessäni huomasin, että organisaatiokulttuurin kuvaus saattaa myös sijaita urasivujen sijaan muiden aiheiden alla, kuten esimerkiksi vastuullisuussivujen alla, jonka takia päätin keskittyä vain urasivuilla olevaan organisaatiokulttuurin kuvaukseen. Aineiston kymmenen urasivua muodostavat sopivan kokoisen aineiston, sillä voidaan olettaa, että menestyneimmät pörssiyritykset toimivat suunnannäyttäjinä (Sledge, 2011, s. 429).

Taulukossa 1 esittelen tutkimusaineistoa tarkemmin. Taulukkoon on merkitty aineistoon kuuluvat kymmenen pörssiyritystä, jokaisen yhtiön urasivut, organisaatiokulttuuria käsittelevä urasivun alaisuus ja tämän alaisuuden sisällön muodot. Aineistoa tutkittaessa on

syitä ottaa huomioon, että se on kerätty vuosilta 2023 ja 2024, jonka takia aineisto on altis muutoksille tulevina vuosina.

**Taulukko 1.** Aineiston esittely.

<b>Kohde yrityksen nimi</b>	<b>Urasivu</b>	<b>Organisaatiokulttuurin kuvaus urasivulla</b>	<b>Organisaatiokulttuuria käsittelevän sivun sisältö</b>
Nokia Solutions and Networks Oy	Career	Life at Nokia	tekstiä, kuvia, symboleita
Nordea	Career	Our culture	tekstiä, kuvia, video
Kesko	Työpaikat	Tapamme työskennellä	tekstiä, kuvia
UPM	Työpaikat	Kulttuurimme	tekstiä, kuvia, symboleita
Stora Enso	Career	What we offer	tekstiä, kuvia
Kone	Career	Join our flow	tekstiä, kuvia, symboleita, video
St1 Nordic	Career	People and career	tekstiä, kuvia
Outokumpu	Career	Ways of working	tekstiä, kuvia
North European Oil Trade	Career	Neot spirit	tekstiä, kuvia, symboleita
Fortum	Meille töihin	Työskentely Fortumilla	tekstiä, kuvia

Taulukon 1 toisesta sarakkeesta voidaan huomata, että urasivujen nimitys vaihtelee yhtiöittäin. Usein urasivut on nimetty mahdollisesti ”Työpaikat”, englanninkielisellä käänöksellä ”Career” tai muilla vastaavilla nimillä. Taulukon kolmannessa sarakkeessa on esillä aineiston muodostamien organisaatiokulttuuria käsittelevien sivujen tarkemmat nimet. Lisäksi taulukon neljännessä sarakkeessa on kuvailtu aineiston

verkkosivujen sisällön modaliteetit. Tästä voidaan huomata, että aineistoon kuuluvat urasivujen tekstit, kuvat, videot ja symbolit. Tutkimusaineiston sisällön eri muodot ovat osa tutkimusaineistoa, koska koko sisällön huomioimisella pystytään saavuttamaan kokonaisvaltainen analyysi organisaatiokulttuurin kuvauksesta urasivuilla. Erityisesti kolmannesta ja neljännessä sarakkeesta voidaan nähdä enemmän yhtiökohtaista vaihtelua organisaatiokulttuuria käsittelevien alisivujen otsikoinnissa ja sisällön muodoissa. Taulukosta 1 käy myös ilmi, kuinka osalla yritysten organisaatiokulttuuria käsittelevillä urasivuilla on useampia sisällön modaliteetteja kuin taas joillakin sivuilla sisältö koostuu ainoastaan tekstistä.

Urasivut ovat yksi tärkeimpiä yrityksen viestintäkanavia, ja niillä voidaan vahvistaa myönteisiä mielikuvia ja työnantajabrändiä (Theurer ja muut, 2021, s. 544). Guneshin ja Maheshwarin (2019, s. 152) mukaan urasivut on kohdennettu tuleville työnhakijoille ja juuri urasivujen kautta yritys tavoittelee työnantajabrändin sekä houkuttelevuuden vahvistamista. Lisäksi he (2019, s. 153) vahvistavat, että urasivuille kootaan yrityksessä työskentelyn keskeisimmät tiedot, jotka halutaan viestiä potentiaalisille työntekijöille ja näin lisätä työnantajan houkuttelevuutta. Urasivujen voidaan siis todeta olevan perusteltu aineisto, kun tutkitaan myönteisen työnantajakuvan muodostamista organisaatiokulttuurin kuvauksissa.

Ylipäättään verkkosivujen nähdään olevan yrityksen toiminnalle oleellisia. Garcia ja muut (2017, s.140; Carrillo-Durán, 2014) toteavat, kuinka yritysten verkkosivujen viestintä on aina strategista ja tarkasti harkittua, sillä verkkosivut toimivat yrityksen merkittävänä viestintäalustana. Työuraa koskeva tieto urasivuilla koetaan luonnollisena, sillä verkkosivut ovat usein ensimmäinen paikka, josta potentiaalinen työnhakija hakee tietoa yrityksestä (Lievens & Slaughter, 2016, s. 417). Näin ollen voidaan olettaa, että organisaatiokulttuurin kuvausta hyödynnetään myönteisen työnantajakuvan rakentamisessa muidenkin Suomen listattujen pörssiyritysten urasivuilla.

### 1.3 Menetelmät

Tämä tutkimus hyödyntää sosiaalisen konstruktionismin näkökulmaa yhdistääkseen tutkimuksen menetelmiä. Sosiaalinen konstruktionismi käsittää todellisuuden rakentumisen sosiaalisessa vuorovaikutuksessa, jossa todellisuus rakentuu jatkuvalla kielen käytöllä (Puusa ja muut, 2020, luku 1). Tutkimuksessa käytän eri menetelmiä tutkimuskysymysten vastaamiseksi. Kuitenkin tämän tutkimuksen kaikkia menetelmiä yhdistää niiden laadullinen lähestymistapa. Alasuutarin (2011, luku 2) mukaan laadullinen menetelmä analysoi tutkimuskohdetta ja sen merkityksiä kokonaisvaltaisesti ottaen huomioon myös laajan kontekstin. Tässä tutkimuksessa laadullinen menetelmä ja analyysi kohdistuu uraa käsittelevien verkkosivujen sekä tekstillisen että visuaalisen sisällön merkitysten tutkimiseen.

Ensimmäiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi lähestyn organisaatiokulttuurin kuvaamista laadullisen diskurssianalyysin avulla. Keskityn aineiston tekstien, kuvien, symboleiden ja videoiden rakentamiin diskursseihin. Tässä tutkimuksessa diskurssilla tarkoitetaan tekstillisiä ja visuaalisia merkitysten kokonaisuuksia. Pietikäisen ja Mäntynen (2015, luku 1) mukaan laadullinen diskurssianalyysi ottaa huomioon kielelliset laajat kokonaisuudet yksittäisten lauseiden sijaan. He toteavat myös, että diskurssianalyysi huomioi ennen kaikkea tekstiin liittyvän kontekstin ja intertekstuaalisuuden. Lisäksi diskurssianalyysi mahdollistaa kielen tutkimuksen ohessa kontekstiin kuuluvan visuaalisen ja audiovisuaalisen sisällön tutkimisen, kuten kuvat, videot ja symbolit (Pietikäinen & Mäntynen, 2015, luku 1). Tunnistan aineistosta toistuvimmat ja vahvimmin ilmenevät diskurssit, joiden avulla kuvataan organisaatiokulttuuria. Tämän jälkeen nimeän diskurssit organisaatiokulttuuria käsittelevän aiheen ja näkökulman mukaisesti.

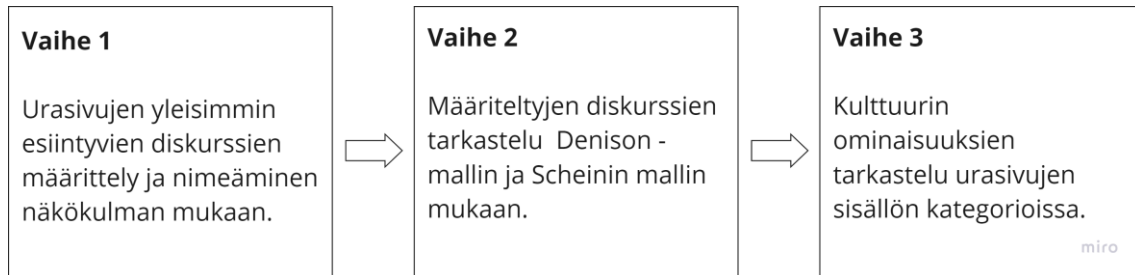
Toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi tarkastelen löydettyjen ja määriteltyjen diskurssien sisältöjä. Lähestyn diskurssien sisältöjen tarkastelua kahden tunnetun organisaatiokulttuuria kuvaavan mallin kautta, jotka ovat Denison-malli ja Scheinin malli

(ks. luku 3). Nämä organisaatiokulttuurin mallit osoittavat edellytyksiä, joilla yrityksen organisaatiokulttuuria voidaan vahvistaa. Mallien avulla määrittelen, miten organisaatiokulttuuria kehittävät ulkoiset piirteet näkyvät myönteisen työnantajakuvan muodostamisessa. Kehittävät piirteet kertovat organisaation suorituskyvystä ja tehokkuudesta (Denison ja muut, 2006, s. 5). Vahva organisaatiokulttuuri on tavoiteltavaa yrityksen myönteiselle työnantajakuvulle. Urasivuilla vahvalla organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa yritystä, jolla on selkeä työnantajabrändäys.

Ennen kaikkea toiseen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi käytän pääsääntöisesti Denison-mallia, joka perustuu Denisonin ja muiden (2006, s. 7–8) tutkimukseen organisaatiokulttuurin vahvistamiseen tarkoitetuista tarkastelun kohteista. Näistä tarkastelun kohteista käsitelen ainoastaan ulkoisia tarkastelun kohteita, joita ovat missio ja sopeutumiskyky. Denison ja muut (2006, s. 8) määrittelevät, että missio tarkoittaa selkeitä tavoitteita ja näkemyksiä organisaation tulevaisuudesta. He lisäävät, että mission avulla organisaatio luo ulkoisesti näkyvän tarkoituksen, päämäärät ja suunnan toiminnalleen. Sitä vastoin he (2006, s. 7) toteavat sopeutumiskyvyn tarkoittavan organisaation kykyä luoda muutosta, ottaa riskejä ja oppia virheistä. Tämän lisäksi tarkastelen Scheinin mallin avulla vain organisaatiokulttuurin artefaktitasoa, jolla osoitan Denison-mallin ulkoisten tarkastelukohteiden sopivuuden tähän tutkimukseen. Artefakteilla tarkoitetaan organisaation ulkopuolelle näkyviä merkkejä organisaatiokulttuurista (Schein, 1992, s. 17). Näin ollen tämän menetelmän avulla keskityn aineiston ulkoisten organisaatiokulttuurin piirteiden tarkasteluun.

Kolmanteen tutkimuskysymykseen vastaamiseksi analysoin urasivujen keinoja representoida myönteistä työnantajakuvaa. Analyysissa keskityn kulttuurien ominaisuuksien esiintymiseen urasivujen sisällön kategorioissa. Analyysia varten hyödynnän Braddyn ja muiden (2009, s. 20) kokoamaa listausta kulttuurin ominaisuuksista ja verkkosivun sisällön jaottelua neljään eri kategoriaan. Kulttuurin ominaisuuksien listaus kokoaa yhdeksän kulttuuria kuvaavaa näkökulmaa, joita esiintyy

organisaatioiden verkkosivuilla. Nämä yhdeksän kulttuurin ominaisuutta perustuvat työnhakijoiden arvostamiin ominaisuuksiin työnantajassa. Analyysissa tarkastelen kulttuurin ominaisuuksien (ks. luku 3, taulukko 2) ilmenemistä urasivuilla. Tämän menetelmän avulla onnistun tutkimaan kulttuurin ominaisuuksien hyödyntämistä representoida myönteistä työnantajakuva urasivuilla.



**Kuvio 1.** Analyysin vaiheet.

Näiden kolmen analyysin vaiheen kautta analysoin, kuinka organisaatiokulttuurin kuvausta hyödynnetään myönteisen työnantajakuvan muodostamisessa suomalaisten pörssiyhtiöiden urasivuilla. Esitän tutkimustulokset luvussa 4.

## 2 Pörssiyhtiöiden viestintä urasivuilla

Tässä luvussa käsittelen tutkimuksen kannalta keskeisiä käsitteitä ja tutkimusaloja. Lisäksi esittelen aikaisempaa tutkimusta pörssiyhtiöiden viestinnästä. Tämä tutkimus on viestintätieteellinen ja tästä syystä tarkastelen pörssiyhtiöiden toimintaa viestinnällisistä lähtökohdista. Tarkastelen tämän luvun ensimmäisessä alaluvussa yritysviestintää ulkoisesta näkökulmasta. Toisessa alaluvussa määrittelen pörssiyhtiön maineen rakentumiseen liittyviä tekijöitä, ja kolmannessa alaluvussa keskityn yrityksen työnantajakuvan hallintaan kuuluviin käsitteisiin.

Pörssiyhtiö on yksi yritysmuodoista, joka tavoittelee taloudellista hyötyä (Villa, 2018, s. 32). Pörssiyhtiö on määritelty osakeyhtiölain (512/2019) 1:10.1 mukaan seuraavasti: ”pörssiyhtiöllä tarkoitetaan osakeyhtiölaissa osakeyhtiötä, jonka osake on kaupankäynnin kohteena kaupankäynnistä rahoitusvälineillä annetussa laissa tarkoitettulla säännellyllä markkinalla”. Yritysoikeuden mukaan, Suomessa pörssiyhtiöt ”ovat myös julkisia osakeyhtiöitä” ja niille on asetettu tiettyjä ”säännöksiä” (Villa ja muut, 2020, luku 2). Toiseksi Cornelissenin (2004, s. 16–17) määrittelee yritysviestinnän olevan yksi viestintätieteen tutkimusaloista, jonka teoria on risteytys viestinnän ja johtamisen teoriaa. Hänen (2004, s. 9) mukaansa yritysviestinnän tutkimus on kasvanut 1950-luvulta lähtien.

Cornelissenin (2004, s. 21) mukaan on olennaista, että yritysviestintä suuntautuu organisaatioon kokonaisuutena. Hänen (2004, s. 196) mukaansa onnistunut yritysviestintä ottaa huomioon kaikki organisaation tehtävät ja tärkeät sidosryhmät. Lisäksi hän määrittelee sidosryhmän olevan ryhmä tai yksilö, joka vaikuttaa organisaation toimintaan tai joka on alttiina organisaation toiminnan vaikutuksille. Yrityksen tavoitteitten mukaan eri sidosryhmät ovat eri tavoin tärkeitä. Cornelissenin (2004, s. 196) mukaan sidosryhmäanalyysia voidaan tehdä ulkoisesta ja sisäisestä näkökulmasta, jonka päämääränä on organisaation kaikkien merkityksellisten sidosryhmien tunnistaminen, priorisoiminen ja ymmärtäminen.

Yritysviestintää on tutkinut myös Mazzei (2014, s. 223), joka on lähestynyt yritysviestinnän tutkimusta monitieteisesti ottaen huomioon useampia viestinnän tutkimusaloja, kuten organisaatio-, markkinointi- ja sidosryhmäviestinnän. Hänen (2014, s. 224) mukaansa yritysviestintä on siis yksi näistä liiketoimintaan liittyvistä viestinnän aloista. Mazzein vertailevassa analyysissä (2014, s. 223; Ashcraft ja muut, 2009) yritysviestinnän tarkoitus organisaatiossa on maineen hallitseminen, kun taas organisaatioviestinnän tavoite on luoda järjestystä. Lisäksi analyysistä selviää, että markkinointiviestinnän tavoite on rakentaa suhteita kaikkien sidosryhmien kanssa, jotka ovat merkityksellisiä organisaatiolle. Lisäksi Goodman (2006, s. 196) on tutkinut yritysviestinnän käytäntöä strategisessa liiketoiminnassa. Hänen (2006, s. 197) mukaansa yritysviestintä toimii ”strategisena johtamistoimintona”, joka sisältää esimerkiksi erilaisten sidosryhmäsuhteiden huolehtimista, yrityksen maineen hallintaa ja markkinointia, johdon viestintää sekä yritysten brändäystä ja yrityskuvan rakentamista.

## **2.1 Yritysviestintä verkkosivuilla**

Tässä alaluvussa tarkastelen yritysviestinnän näkökulmaa verkkosivuilla, erityisesti ulkoisten sidosryhmien näkökulmasta. Yritysviestintä on olennainen käsite tämän tutkimuksen kannalta. Yritysviestinnän merkitys korostuu organisaation strategisessa suunnittelussa, sillä se vaikuttaa olennaisesti yrityksen maineeseen, brändiin, kuvaan ja identiteettiin (Dolphin & Ying, 2000, s. 105). Ulkoisella yritysviestinnällä on merkitystä yrityksen kilpailukykyyn. Yritysviestintä verkkosivuilla on julkisesti jaettua tietoa, joka on ennen kaikkea ulkoisille sidosryhmille suunnattua viestintää. Ulkoista yritysviestintää voidaan toteuttaa monella tapaa, mutta tässä tutkimuksessa kiinnitän erityisesti huomiota sen ilmenemiseen verkkosivuilla.

Aikaisempaa tutkimusta yritysviestinnästä verkkosivuilla ovat tehneet Will ja Porak (2000, s. 195). He ovat tutkineet eurooppalaisten ja yhdysvaltalaisen listattujen

yritysten verkkopohjaista viestintää viestintämallien kautta 2000-luvun alussa. Tutkimuksesta (2000, s. 200) tulee selville, että verkkopohjainen yritysviestintä nähtiin aikoinaan enemmän yrityksen markkinointiyksikön vastuuna kuin viestintäyksikön vastuuna. Kuitenkin Goodmanin (2019, s. 6) mukaan onnistuneessa yritysviestinnässä ovat mukana viestinnän eri osa-alueet, joissa siiloutuminen estettäisiin. Lisäksi yritysten verkkosivujen strategista viestintää on tutkinut García ja muut (2017, s. 140), jotka ovat perehtyneet verkkosivujen käytettävyyteen ja sisällön vaikutuksiin yritysviestinnän tehokkuuden kannalta. Heidän (2017, s. 148) tutkimuksestaan tulee selville, kuinka yritykset tuottavat strategista verkkosivuviestintää keskittymällä verkkosivun käytettävyyden teknisiin ominaisuuksiin ja sidosryhmille osoitetun tiedon tarjoamiseen.

Yritysviestinnälle on Suomessa asetettu jonkin verran suosituksia ja sääntelyä, jota esimerkiksi pörssiyritysten odotetaan noudattavan. Nämä suositukset ja sääntely heijastuvat myös yritysten verkkosivujen sisällön ratkaisuissa. Yritysten toimintaa ohjaa Suomen laissa määritelty yritysoikeus (Villa ja muut, 2020, luku 1). Lisäksi valtioneuvoston osa, Työ- ja elinkeinoministeriö (2024), on vastuussa muun muassa yritysten markkinoista ja toiminnasta. Monikansallisten yritysten toimintaan vaikuttaa myös Suomen sitoutuminen OECD:n toimintaohjeisiin (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2024). Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö OECD on koonnut käsikirjan ohjaamaan suuria organisaatioita, kuten hallitusta, yrityksiä ja kansalaisyhteiskuntaa edistämään talouskasvua ja yleistä hyvinvointia. OECD-opas korostaa, kuinka organisaatiot ovat velvollisia toimimaan vastuullisesti yhteiskunnan ja sidosryhmien suhteen (OECD, 2023, s. 10–11). Tämän voidaan nähdä ohjaavan yritysviestintää verkkosivuilla tiettyyn suuntaan.

### **2.1.1 Yritysviestinnän strateginen näkökulma**

Yritysviestintää voidaan tarkastella myös strategisesta näkökulmasta. Cornelissenin (2004, s. 121–122) mukaan yritysviestinnällä on strateginen rooli toteuttaessa koko

organisaation strategiaa. Myös Steyn (2003, s. 178–179) määrittelee yritysviestinnän olevan ”strategisen johtamisen tehtävä”, jonka nähdään tukevan myös liiketoiminnan ja muiden yrityksen yksikköjen strategiaa. Hän vahvistaa, että yrityksen viestintästrategian tehtävä on yhdistää viestintäsuunnitelmat yrityksen toiminnan strategiaan tavoitteisiin.

Pörssiyhtiöiden viestintästrategian näkökulman huomioiminen on olennaista, sillä se vaikuttaa yhtiön tapoihin viestiä verkkosivuilla. Steynin (2003, s. 179) mukaan yritysviestintää suunnitellaan yrityksen sisällä ja toteutetaan ulkoisissa ympäristöissä kehittämällä suhteita oleellisiin sidosryhmiin. Hän lisää, että yrityksen viestintästrategia on yrityksen johdon tekemiä päätöksiä siitä, kuinka yritys aikoo toimia ja viestiä strategisesti tärkeiden sidosryhmien kanssa. Toisaalta Steyn (2003, s. 179) toteaa yrityksen viestintästrategian keskittyvän pikemmin siihen, mitä viestitään kuin siihen, kuinka viestitään.

Kuitenkin Garcían ja muiden (2017, s. 141) tutkimuksesta selviää, että se mitä ja miten yrityksen verkkosivuilla viestitään, on yrityksen viestintästrategialle ratkaisevaa. He painottavat, että yrityksen verkkosivuille sekä käytettävyys että sisältö ovat tärkeitä, jotta viestintä sidosryhmien kanssa on tehokasta. Heidän mukaansa myös verkkosivujen käytettävyys tulisi nähdä strategisena tekijänä verkkosivuston luomisessa, laadun arvioinnissa sekä kriittisenä tekijänä yritysviestinnän tehostamisessa. Kuitenkin pelkkä verkkosivujen teknisten kysymysten huomioiminen ei riitä, sillä sisällön on tuettava näitä tavoitteita. Garcían ja muiden mukaan (2017, s. 141) verkkosivujen sisällön on heijastettava yrityksen todellisuutta ja tavoitteita. Lopulta he toteavat käytettävyyden ja sisällön laadun oikean yhdistelmän mahdollistavan tarkan tiedon välittämisen sidosryhmille.

### 2.1.2 Yritysviestinnän merkitys sidosryhmäsuhteiden hallinnassa

Pörssiyhtiön yritysviestintä verkkosivuilla pyrkii hallitsemaan yhtiön kannalta merkittäviä sidosryhmäsuhteita. Verkkosivut pyrkivät välittämään ajankohtaista tietoa, joka kiinnostaa yrityksen ulkoisia sidosryhmiä. Samaan aikaan yritysviestintä verkkosivuilla pyrkii ylläpitämään merkittävien sidosryhmien tyytyväisyyttä ja kiinnostuneisuutta.

Pörssiyhtiön suhde sidosryhmiin voi olla onnistunutta tai epäonnistunutta. Kuitenkin van Reelin ja Fombrunin (2007, s. 43) mukaan jokaisella yrityksen suorittamalla toiminnalla on vaikutusta yrityksen sidosryhmien mielipiteisiin. Haybor (2017, s. 218) arvioi, että vuorovaikutuksen onnistuminen yleensä näkyy sidosryhmien käyttäytymisessä, josta yritykset joko hyötyvät tai kärsivät. Hän toteaa sidosryhmien käyttäytymisen olevan joko yritystä palkitseva tai rankaiseva. Tämä käyttäytyminen esiintyy usein sidosryhmien kiinnostuksen ja motivaation laskussa tai nousussa. Sidosryhmien vuorovaikutuksen onnistumisella on Hayborin (2017, 218) mukaan voimakkaita seurauksia yritykselle.

Vuorovaikutuksen määrä ja laatu eivät välttämättä suoraan vaikuta sidosryhmien kiinnostukseen yritystä kohtaan. Hayborin (2017, s. 219) mukaan sidosryhmän kiinnostus, kiintymys ja motivaatio yritystä kohtaan voi riippua myös siitä, kuinka hyvin yrityksen toimenpiteet sopivat sidosryhmän omiin tavoitteisiin tai toiveisiin. Siten sidosryhmän omilla arvioilla ja reaktioilla on taipumus vaikuttaa siihen, kuinka he toimivat jatkossa yritystä kohtaan. Joka tapauksessa Tenca (2018, s. 86) korostaa, että yrityksen on tärkeää ymmärtää, kuinka sen viestitty identiteetti ja luotettavuus näkyy sidosryhmille ja kuinka sidosryhmät kokevat yrityksen. Näin ollen sidosryhmien tyytyväisyyden ylläpitäminen ja yritysviestinnän vuorovaikutuksellisuus voidaan nähdä osana maineen hallintaa, jota käsittelen seuraavassa alaluvussa.

## 2.2 Pörssiyhtiön maineen rakentuminen

Tässä alaluvussa tarkastelen pörssiyhtiön maineen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä. Maine on kokonaisuudessaan tärkeä käsite tutkimuksessa. Maine on keskeinen kehityskohde pörssiyhtiöissä, sillä se vaikuttaa suoraan yrityksen kilpailukykyyn, asiakkaiden luottamukseen, sijoittajien kiinnostukseen sekä henkilöstön sitoutumiseen. Van Reel ja Fombrun (2007, s. 43) määrittelevät maineen tarkoittavan ”sidosryhmien yleisarvioita organisaatiosta”, joka viittaa myös yrityksen rakentamiin sidosryhmien ”odotuksiin, asenteisiin ja tunteisiin”. Jos pörssiyhtiön herättämät tunteet ja mielikuvat sidosryhmissä ovat negatiivisia, maine saattaa olla silloin kärsinyt. Van Reel ja Fombrun (2007, s. 47) toteavat, että positiivinen maine usein kasvattaa yrityksen houkuttelevuutta ulkoisten ja sisäisten sidosryhmien keskuudessa. Lisäksi heidän mukaansa, mitä parempi yrityksen maine on, sitä enemmän se vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä ostajien ja sijoittajien päätöksiin.

Maineen rakentumisen peruseriaatteita ja siihen liittyviä käsitteitä on tutkittu monilla eri tieteenaloilla. Van Reelin ja Fombrunin (2007, s. 39) mukaan tutkimusta yritysten maineesta on tehty markkinoinnin näkökulmasta, ja sen lisäksi psykologian, strategisen johtamisen, sosiologian, organisaatiotieteen sekä kirjanpidon näkökulmista. Lisäksi Cian ja Cervai (2014, s. 195) ovat tutkineet yritysten maineen rakentumiseen kuuluvien käsitteiden eroja poikkitieteellisesti. He (2014, s. 191) määrittelevät maineen tarkoittavan kollektiivista havainnointia organisaation esityksistä, johon vaikuttavat eri sisäisen ja ulkoisen maineen rakentumisen tekijöiden väliset suhteet, kuten esimerkiksi yrityskuvan ja yrityksen identiteetin sidos. Yrityksen maine on kompleksinen, koska sitä on vaikea ohjata ja ennalta arvata, jonka lisäksi maine voi olla positiivista ja negatiivista (Fombrun, 1996, s. 59).

Pörssiyhtiön yritysviestintä on keskeinen tekijä yritysmaineen kehittämisessä ja ylläpitämisessä. Yritysviestintä ei ainoastaan tiedota sidosryhmiä yrityksen toiminnasta ja tuloksista, vaan se myös luo ja vahvistaa yhtiön mainetta. Van Reelin ja Fombrunin

(2007, s. 36) mukaan yritysviestinnän päämäärä on yrityksen maineen rakentaminen ja siitä syystä onnistunutta yritysviestintää voidaan arvioida parhaiten yrityksen maineen kautta. He (2007, s. 38) väittävät yritysviestinnän ohjaavan yrityksestä muodostuneita esityksiä, jotka vaikuttavat sidosryhmien käsityksiin yrityksestä. Seuraavaksi käsittelemme yritysviestinnän näkökulmasta pörssiyhtiön maineen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä, joita ovat yrityksen brändi, yrityskuva ja identiteetti.

### **2.2.1 Yritysbrändi**

Pörssiyhtiön viestimä yritysbrändi on olennainen osa maineen rakentumista ja yrityksen tunnistettavuutta. Van Reelin ja Fombrunin (2007, s. 39) mukaan brändi tarkoittaa konkreettisia sekä aineettomia ominaisuuksia, joita edustava tunnistettava merkki voi luoda arvoa sekä vaikutusvaltaa. Lisäksi brändin konkreettiseksi esittämiseksi on kehitetty yleensä nimi, symboli tai muu yhteinen visuaalinen ilme, joka edustaa yritystä tai yrityksen tuotetta (van Reel & Fombrun, 2007, s. 107). Brändiä usein tutkitaan joko yritysbrändin tai tuotebrändin kautta. Yritysbrändi viittaa brändin ohjaamiseen organisaation tasolla useampien sidosryhmien keskuudessa, kun taas tuotebrändi keskittyy yksittäisten tuotteiden tai palvelujen näkyväksi tekemiseen sidosryhmille (Knox & Bickerton, 2003, s. 999).

Pörssiyhtiöiden brändin hallinta on systemaattista ja tavoitteellista. Brändin rakentamisen kannalta on tärkeää edetä brändiprosessin mukaisesti. Brändiprosessin toimenpiteiden tavoite on luoda myönteisiä mielikuvia ja mainetta sidosryhmien keskuudessa (van Reel & Fombrun, 2007, s. 107). Lisäksi yritysbrändin suunnittelu on tietoista yhtiön johdon toimintaa, jonka avulla pyritään vahvistamaan organisaation identiteetin tunnettavuutta (Melewar ja muut, 2012, s. 601). Yritysbrändin hallinta voidaan liittää myös maineeseen ja yritysviestintään.

Yritysbrändi ja yritysviestintä ovat kietoutuneita toisiinsa, sillä yritysviestinnän avulla välitetään brändin ydinarvot, visio ja missio sidosryhmille. Melewarin ja muiden (2012, s. 601) mukaan yritysbrändin menestymisen nähdään olevan riippuvainen organisaation vuorovaikutuksellisista toiminnoista, joista yksi on yritysviestintä. He lisäävät, että yritysbrändi välittää muun muassa yrityksen lupauksia organisaatiosta sekä sen sisäisille että ulkoisille sidosryhmille. Myös van Reel ja Fombrun (2007, s. 111) näkevät brändin ja yritysviestinnän välisen yhteyden. Heidän mukaansa brändi toimii keskeisenä lähtökohtana yritysviestinnälle, sillä brändin ehdot ohjaavat viestintää tiettyyn suuntaan. Toisaalta he toteavat, että yritysviestinnällä voidaan myös ohjata ja vaikuttaa siihen, minkälaista yritysbrändiä luodaan.

Yritysbrändi kytkeytyy myös yrityksen maineeseen. Van Reelin ja Fombrunin (2007, s. 40) mukaan yritysbrändi vaikuttaa sidosryhmien muodostamiin näkemyksiin yrityksestä, kun taas maine toimii yritysbrändin tukena ja yritysbrändin onnistumisen mittarina. He lisäävät, että yrityksen maineen avulla voidaan siis tarkastella yritysbrändin vaikutusta ja onnistumista sidosryhmissä. Tällöin esimerkiksi yrityksen huono maine sidosryhmien keskuudessa voi viitata yritysbrändin epäonnistumiseen.

### **2.2.2 Yrityskuva**

Yrityskuvan havaitaan muodostuvan monesta eri osasta (Tran ja muut, 2015, s. 88). Yksinkertaisuudessaan sen luonnehditaan tarkoittavan sidosryhmien ”mieleen tulevaa kuvaa, kun he näkevät tai kuulevat yrityksestä”. Tästä syystä yrityskuva on olennainen osa tätä tutkimusta.

Lemmink ja muut (2003, s. 2–3) esittävät yrityskuvan rakentuvan yrityksen mainoksien, kokemuksien ja suullisen tiedon miellelyhtymistä. Yrityskuvalla siis pyritään vaikuttamaan ulkoisesti näkyvään tietoon yrityksestä. Cian ja Cervainin (2014, s. 187) mukaan yrityskuvalla tähdätään ennen kaikkea ulkoisten sidosryhmien mielikuvien,

uskomuksien ja tunteiden vaikuttamiseen. Onnistunut yrityskuva toimii yrityksen kilpailuetuna, mutta on huomioitava, että yrityskuva ei ole vakaa tai muuttumaton (Tran ja muut, 2015, s. 88).

Yrityskuvan kehittäminen on monen eri tahon yhteistyötä yrityksessä. Tran ja muut (2015, s. 88) toteavat, että markkinointi ja yrityksen sisäiset toiminnot osallistuvat yrityskuvan kehittämiseen. He (2015, s. 89) esittävät tutkimuksessaan yrityskuvan muodostumisprosessiin kuuluvan ainakin seitsemän eri tekijää. Nämä ovat visuaalinen näkyvyys, myönteiset tunteet, ympäristö, verkkonäkyvyys, työntekijöiden näkyvyys, asenteet, uskomukset ja ulkoinen viestintä. Tran ja muut (2015, s. 102) vahvistavat, että nämä ulottuvuudet muodostavat yritysprofiilin, joka vaikuttaa yrityskuvan syntymiseen.

Yrityskuva ja maine ovat toisiinsa vaikuttavia tekijöitä, sillä molemmat heijastavat yleisön käsityksiä ja odotuksia yrityksestä, ja ne vaikuttavat merkittävästi yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn. Tran ja muut (2015, s. 102–103) toteavat, että onnistunut yrityskuva voi lisätä sidosryhmissä tietoisuutta, luottamusta ja suosiota, joka on puolestaan yrityksen maineen kannalta positiivista. Myös Cianin ja Cervainin (2014, s. 185) mukaan yrityskuva on vuorovaikutuksessa maineen kanssa. He (2014, s. 189) lisäävät, että yrityskuvalla on vaikutusta sekä organisaation sisäisten jäsenten, että ulkopuolisten jäsenten muodostuviin mielikuviin yrityksestä. Lisäksi van Reel ja Fombrun (2007, s. 41) määrittelevät, että yrityksen maine perustuu neljään eri toiminta-alueen muodostamaan yrityskuvaan, joita ovat ”tuotealue, sosiaalinen alue, talousalue ja työllistämisen alue”. Fombrun (1996, s. 37) kuitenkin toteaa yrityskuvan eroavan maineesta, sillä yrityskuva pyrkii esittämään pikemminkin yrityksen identiteettiä ja ohjaamaan yrityksestä syntyviä mielikuvia. Yrityskuvan ja maineen vuorovaikutus vaikuttaa merkittävästi organisaation menestykseen ja siihen, kuinka yritys koetaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Hyvä yrityskuva voi olla ratkaiseva tekijä maineen rakentamisessa ja ylläpitämisessä, ja sen vuoksi yritysten tulisi panostaa molempiin alueisiin strategisesti.

### 2.2.3 Yrityksen identiteetti ja organisaatiokulttuuri

Yrityksen identiteetin ja organisaatiokulttuurin voidaan nähdä liittyvän yrityksen maineen rakentumisen kokonaisuuteen, sillä ne vaikuttavat, kuinka yritys koetaan sisäisesti ja ulkoisesti. Cian ja Cervain (2014, s. 192) vahvistavat, että yrityksen identiteetti tukee yrityksen rakentamaa mainetta ja ulkoisesti viestittyä yrityskuvaa. He (2014, s. 187; Fombrun, 1996) määrittelevät strategisen yrityksen identiteetin tarkoittavan kuvailuja yrityksen ”missiosta, arvoista ja filosofiasta”. He (2014, s. 188) toteavat vahvan yritysidentiteetin vaikuttavan esimerkiksi organisaation jäsenien tunnesiteiden muodostumiseen ja yhteenkuuluvuuden tiedostamiseen. Cianin ja Cervainin tutkimuksesta (2014, s. 188) tulee ilmi, että yrityksen identiteetti on yhteydessä organisaatiokulttuuriin, sillä ne tukevat toisiaan ja niillä on vaikutusta yrityksen sisäisiin sidosryhmiin sekä organisaation johtamiseen.

Yritysidentiteettiä tulee myös lähestyä monitieteisen näkökulman mukaan. Stuart (1999, s. 200–207) on tutkinut yritysidentiteetin ja yrityskuvan hallintaa tarkastelemalla aikaisempien tutkimuksien kokoamia malleja. Tutkimuksen mukaan yrityksen identiteetti perustuu organisaatiokulttuuriin, yrityspersoonaan ja yritysstrategiaan. Yrityksen identiteetti ja organisaatiokulttuuri mahdollistavat yrityksen erottautumisen kilpailijoistaan. Yrityksen sisällä toimiva vahva yritysidentiteetti ja organisaatiokulttuuri eivät ole itsestään rakentuvia, vaan ne ovat yhteydessä muihin yrityksen maineen rakentumisen ominaisuuksiin (Cian & Cervain, 2014, s. 185).

Yritysviestintä on tässäkin tilanteessa keskeinen tuki pörssiyhtiön yritysidentiteetin ja organisaatiokulttuurin kannalta. Yritysviestinnän kautta yritys pystyy välittämään organisaatiokulttuuria ja yrityspersoonaa sidosryhmilleen. Balmer ja Dinnie (1999, s. 184) puolestaan vahvistavat yritysviestinnän olevan välttämätöntä yrityksen identiteetin muodostumiseksi. Heidän mukaansa yritysviestintä vaikuttaa sidosryhmien mielikuviin yrityksen identiteetistä sekä suunnitellulla viestinnällä että tiedostottomalla viestinnällä. Kaiken kaikkiaan nämä sidosryhmien muodostamat mielikuvat ovat yhteydessä työnantajakuvan syntymiseen, jota käsittelem seuraavassa alaluvussa.

## 2.3 Työnantajakuvan muodostuminen urasivuilla

Tässä alaluvussa keskityn työnantajakuvan muodostumiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin. Työnantajakuvalla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu yksilöiden mielikuvista ja käsityksistä siitä, millainen yritys on työnantajana (Lievens & Slaughter, 2016, s. 409; Highhouse ym., 2009). Työnantajakuvaa on tutkittu muun muassa henkilöstöhallinnon, psykologian, viestinnän ja markkinoinnin näkökulmista. Lisäksi työnantajakuvan tutkimuksessa hyödynnetään usein maineen rakentumisen prosessin vaiheita. Esimerkiksi Junça Silva ja Dias (2023, s. 2) ovat tutkineet henkilöstöhallinnon näkökulmasta, kuinka työnhakijan mielikuvat työnantajista vaikuttavat heidän päätöksiinsä hakea työpaikkaa. Tutkimuksesta (2023, s. 10) ilmenee, että työnantajabrändäys ja yritysmaine ovat keskeisessä roolissa vaikuttaen työnhakijoiden päätöksiin hakea työpaikkaa.

Lisäksi Junça Silvan ja Diasin (2023, s. 10) tutkimuskohteena on ollut työnantajakuvan muotoutuminen yrityksen verkkosivujen kautta. Esimerkiksi Braddy ja muut (2003, s. 3) ovat tutkineet myös työnantajakuvan rakentumista ja listattujen yritysten rekrytointisivujen vaikutusta katsojien mielikuviin organisaatiosta. He (2003, s. 5) toteavat huolellisesti suunniteltujen rekrytointiverkkosivujen parantavan yrityksen työnantajakuvaa ja tunnettavuutta.

Myönteisen työnantajakuvan rakentumisesta on paljon hyötyä yritykselle. Chhabbra ja Sharma toteavat (2011, s. 57) ”positiivisen työnantajakuvan tekevän yrityksestä vetovoimaisemman työnantajan”. Lisäksi rekrytointiprosessin alussa luotu myönteinen työnantajakuva voi olla ratkaiseva työnhakijoille. Yritysten verkkosivut ovat usein ensimmäisiä tiedonlähteitä, josta työnhakija tutustuu yrityksen toimintaan. Muun muassa myös Cober ja muut (2014, s. 625) tarkastelevat rekrytointiprosessin varhaista vaihetta, jossa yrityksen verkkosivustot voivat herättää mielenkiinnon yrityksestä tulevana työnantajana. Rekrytointiprosessin alkuvaiheella on suuri merkitys yrityksen pyrkimyksissä tekemään vaikutuksen potentiaalsiin työntekijöihin. Kiinnostuneet

työnhakijat muodostavat lopulta hakijajoukon, josta yritys valitsee työntekijät (Cober ja muut, 2014, s. 625).

Yrityksen verkkosivut ovat keskeinen paikka myönteisen työnantajakuvan muodostamiseksi. Työnantajakuvasta viestitään pörssiyhtiöiden verkkosivuilla usein erillisillä urasivuilla, jotka on nimetty suomenkielisillä verkkosivuilla ”Työpaikat” ja englanninkielisillä verkkosivuilla ”Career”. Näin kiinnostunut työnhakija ohjataan oikean tiedon äärelle. Yrityksen urasivuilta löytyy tietoa ja kuvausta siitä, millaista on työskennellä yrityksessä. Myönteiseen työnantajakuvaan vaikuttaa Braddyn ja muiden (2003, s. 5) mukaan yrityksen verkkosivujen käyttäjäystävällisyys ja järjestelmän nopeus. Hyvin rakennetuilla ja sujuvasti toimivilla urasivuilla on siis vaikutusta työnhakijan arvioihin yrityksestä työnantajana.

Yrityksen verkkosivuilla viestityn työnantajakuvan tavoite on tehdä potentiaalisiin työnhakijoihin vaikutus ja saada heidät hakemaan työpaikkaa yrityksestä. Tästä syystä urasivujen sisältö ja tyyli ovat keskeisessä roolissa. Cober ja muut (2003, s. 159) ovat tutkineet rekrytointiprosessiin vaikuttavia tekijöitä. Heidän (2003, s. 167–168) mukaansa yritysten urasivujen työnantajavetovoimainen sisältö koostuu ”palkitsemisen, kulttuurin ja urakehityksen tiedosta”. Tämän lisäksi urasivujen esteettisellä ulkonäöllä on huomattu olevan yhteys työnantajan kiinnostavuuden lisäämiseen. Rekrytointisivujen helppo käytettävyys ja ohjautuvuus tukevat myös verkkosivujen välityksellä viestittyä työnantajakuvaa. Lisäksi he (2003, s. 159) ilmaisevat tutkimuksessaan, että tieto työnantajasta muuallakin kuin vain urasivulla edesauttaa työnantajan vetovoimaisuuden lisäämistä.

Yritykset toimivat ennalta määritetyllä tavalla vaikuttaakseen työnantajakuvan syntymiseen. Tätä kutsutaan myös työnantajakuvan hallinnaksi, jota on tutkittu ennen kaikkea rekrytointikirjallisuudessa (Lievens & Slaughter, 2016, s. 426). Lievensin ja Slaughterin (2016, s. 426) mukaan työnantajakuvan hallinnalla pyritään ymmärtämään, minkälaisia työnantajakuvia sidosryhmillä on ja kuinka niihin vaikutetaan. Näin ollen



työnhakijoiden joukon ja nykyisen työvoiman sitouttamisen. Seuraavissa alaluvuissa käsittelen tarkemmin työnantajabrändäystä ja vetomaisen työntäjän piirteitä. Näin ollen on mahdollista ymmärtää paremmin, mistä kaikesta työnantajakuva muodostuu ja mitä seurauksia sillä on.

### **2.3.1 Työnantajabrändäys**

Työnantajabrändäys ja yritysbrändäys eroavat toisistaan. Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan strategista ja kohdennettua toimintaa, jolla pyritään hallitsemaan potentiaalisten työnhakijoiden käsityksiä yrityksestä työntäjänä (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 502–503). Ennen kaikkea työnantajabrändäyksen tavoite on esittää yritys houkuttelevana paikkana työskennellä sekä tehdä yrityksestä erottautuva. Työnantajabrändäyksestä nähdään olevan paljon hyötyä yritykselle. Backhousen ja Tikoon (2004, s. 501) mukaan yrityksen työnantajabrändäys mahdollistaa sekä uusien, että nykyisten työntekijöiden kiinnostuksen, motivaation ja sitoutumisen kasvamisen yritystä kohtaan. Lisäksi Junça Silva ja Dias (2023, s. 10) toteavat, että työnantajabrändäys edistää työnhakijoiden päätöksentekoa työpaikkaa haettaessa ja vähentää työtarjojen hylkäämisen todennäköisyyttä.

Työnantajabrändäyksen tavoitteena on välittää kohdistettua informatiivista tietoa yrityksestä ja tarjota tietoa, joka saa potentiaaliset työntekijät hakemaan organisaatioon töihin. Backhousen ja Tikoon (2004, s. 502) mukaan tieto voi sisältää muun muassa tarkan määrittelyn työtarjojen ominaisuuksista ja työympäristön erityispiirteistä. He (2004, s. 501) toteavat, että työnantajabrändäys soveltaa yritys- ja tuotebrändäyksen periaatteita henkilöstöhallinnossa, jotta yritys voi korostaa kilpailuetuaan ja erottua kilpailijoista samalla tavalla kuin tuotebrändäys pyrkii erottumaan markkinoilla.

Chhabbra ja Sharma (2014, s. 50–51) korostavat, että työnantajabrändäyksen toteutuksessa on kyse strategiasta, joka perustuu yrityksen arvojen, kilpailuympäristön,

organisaatiokulttuurin ja henkilöstöhallinnon analyysiin. Backhousen ja Tikoon (2004, s. 502–503) mukaan työnantajabrändäystä toteutetaan henkilöstöhallinnossa useampien eri vaiheiden kautta. Alkuvaiheessa otetaan huomioon ”yrityksen nykyinen organisaatiokulttuuri, johtamistyyli, nykyisten työntekijöiden ominaisuudet ja työnantajakuva”. Sen jälkeen yritys muotoilee keskeisen viestinsä, joka on linjassa yrityksen brändin kanssa ja kuvaa, millainen se on työnantajana.

Muita työnantajabrändäyksen toteutuksen vaihteita ovat kehitetyn työnantajakuvan ulkoinen ja sisäinen markkinointi. Chhabbra ja Sharma (2014, s. 51) toteavat, että yrityksen työnantajabrändin markkinointi ulkoisten ja sisäisten viestintäkanavien kautta on yrityksen strategista toimintaa. Kuitenkin Backhouse ja Tikoo (2004, s. 502–503) ajattelevat työnantajabrändäyksen ulkoisen markkinoinnin keskittyvän pääasiassa kiinnostuksen herättämiseen ja yrityksen brändin tukemiseen ulkoisissa sidosryhmissä. Toisaalta sisäisen markkinoinnin tavoitteena on säilyttää työnantajalupaus ja kehittää nykyisten sitoutuneiden työntekijöiden kokemusta yrityksestä.

Urasivut ovat yksi yrityksen keinoista toteuttaa työnantajabrändäystä. Yrityksen urasivut ovat henkilöstöhallinnan menestynein tapa kasvattaa työnhakijoiden määrää (Braddy ja muut, 2005, s. 1). Työnantajabrändäys verkkosivuilla toimii ikään kuin työnantajan mainospaikkana. Coberin ja muiden (2004, s. 637) mukaan työnantajabrändäys muokkaa sidosryhmien mielikuvia samalla tavalla kuin mainokset vaikuttavat kuluttajien käsityksiin tuotteista. Tästä syystä verkkosivujen ominaisuudet ovat ratkaisevassa roolissa työnantajabrändäysprosessin onnistumiseksi.

### **2.3.2 Vetovoimainen työnantaja**

Yrityksen työnantajakuvan hallinnan ja työnantajabrändäyksen päämääränä on työnantajan vetovoimaisuuden lisääminen. Vetovoimaisen työnantajan voidaan määritellä olevan potentiaalisen työntekijän mielikuvia niistä eduista, mitä hän voi saada

työskennellessään yritykselle (Berthon ja muut, 2005, s. 156). Onnistunut työnantajabrändäys ja työnantajan vetovoimaisuuden lisääminen voivat toimia ratkaisevassa roolissa potentiaalisen työnhakijan päätöksessä hakea työpaikkaa. Junça Silvan ja Diasin (2023, s. 10) tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaikki työnantajabrändäyksen vetovoimaisuutta lisäävät ulottuvuudet vaikuttavat positiivisesti työnhakijan aikomuksiin hakea työpaikkaa yrityksestä. Näihin ulottuvuuksiin sisältyvät sosiaalinen, taloudellinen, kehitys- ja sovellusulottuvuus, jotka sisältävät myönteistä tietoa työympäristöstä, palkkauksesta ja kehittymismahdollisuuksista.

Coberin ja muiden (2004, s. 638) mukaan vetovoimaisen työnantajan muodostuminen on riippuvainen paljon siitä, mitä tietoa sidosryhmä saa organisaatiosta. Esimerkiksi yrityksen mainetta pidetään keskeisenä tekijänä työnantajan vetovoimaisuuden lisäämisessä (Chhabra & Sharma, 2014, s. 49–50). Näin ollen sidosryhmien muodostamat asenteet työnantajasta voivat vaikuttaa myös yrityskuvan muodostamiseen koko yrityksestä. Cober ja muut (2004, s. 637–638) toteavat myös, että jo aikaisemmin muodostettu yrityskuva vaikuttaa työnhakijan käyttäytymiseen ja asenteisiin yrityksestä työnantajana. Lisäksi työnantajan houkuttelevuuteen voi vaikuttaa kuulopuhe, julkiset tapahtumat, mainokset, yritysvastuuviestintä ja toimiala, jotka tavalla tai toisella voidaan liittää työnantajabrändäykseen (Barbaros, 2020, s. 106).

Vetovoimaisen työnantajakuva ja yrityksen verkkosivujen havaitaan olevan kytköksissä toisiinsa. Tästä syystä Braddy ja muut (2005, s. 5) toteavat myös rekrytointisivujen ominaisuuksien kuvaavan yrityksen kiinnostavuutta työnantajana. Lisäksi Theurer ja muut (2021, s. 556; Banks ja muut, 2019) huomauttavat, että työnantajan verkkosivut ovat merkittävässä asemassa luodessaan hakijoille käsityksen siitä, millainen kokemus heitä odottaa organisaatiossa työskennellessään.

Tämän tutkimuksen kohteena on yrityksen työnantajakuva ja sitä varten hyödynnetty organisaatiokulttuurin kuvaaminen urasivuilla. Tästä syystä tutkimus käsittelee ennen

kaikkea työnantajakuva muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä yrityksen näkökulmasta. Chhabran ja Sharman (2014, s. 50–52) mukaan työnantajakuva on työnantajabrändäyksen tulos, johon taas vaikuttavat monet eri muuttujat. Yksi näistä vaikuttavista muuttujista on organisaatiokulttuuri, jota käsittelen tarkemmin seuraavassa luvussa.

### 3 Organisaatiokulttuurin rooli työnantajakuva rakentamisessa

Tässä luvussa tarkastelen organisaatiokulttuurin kytkeytymistä työnantajakuva muodostumiseen. Ensimmäisessä alaluvussa käsitelen organisaatiokulttuurin merkitystä pörssiyhtiössä. Tämän jälkeen toisessa osiossa perehdyn organisaatiokulttuuria kuvaaviin malleihin. Lopuksi kolmannessa alaluvussa keskityn työnantajakuva rakentamiseen diskurssien ja representaatioiden kautta.

Organisaatiokulttuuria ja sen tutkimusta ei voida määritellä yksinkertaisesti sen laajuuden vuoksi. Ensimmäiseksi on määriteltävä, mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan, jotta voidaan ymmärtää siihen liittyvää suurempaa kokonaisuutta. Organisaatiokulttuurin käsite pohjautuu vahvasti kulttuurin määritteeseen. Bantz ja Pepper (1993, s. 24) viittaavat Geertzin (1973) määritelmään kulttuurista, joka ymmärtää kulttuurin olevan ihmisten luomia merkitysverkkoja ja jonka tutkimiseen tulisi käyttää semioottista lähestymistapaa. Lisäksi Geertzin (Bantz & Pepper, 1993, s. 24) mukaan kulttuuri perustuu toisten kanssa jaettuihin merkityksiin ja symboleihin. Bantz ja Pepperin (1993, s. 24) mielestä analysoidakseen kulttuuria, tulisi tutkia näiden symbolien merkityksiä. Kuitenkin kirjallisuudessaan he huomioivat myös Pacanowskyn ja O'Donnell-Trujillon (1982) näkemyksen, jossa kulttuuri on osa organisaatiokulttuurin tutkimusta. He käyttävät metaforaa verkoista kuvatakseen, kuinka organisaation kulttuuriset merkitykset voivat olla samanaikaisesti sekä rajoittavia että joustavia, muokkautuen tilanteiden ja tarpeiden mukaan. Bantz ja Pepper (1993, s. 25) lisäävät, että kulttuurit syntyvät ihmisten toiminnassa ja ovat konteksteja, jotka rakentavat kontekstin tietynlaiselle käyttäytymiselle. He toteavat, kuinka kulttuurin tutkimus on aina tulkintaa ja jatkuvaa prosessia, joka rakentuu ihmisten toiminnassa.

Organisaatiokulttuurin määrittelemiseksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös organisaation käsitteeseen. Bantz ja Pepperin (1993, s. 26) mukaan organisaatiota voidaan verrata kollektiivisuuteen, joka tarvitsee muodostuakseen kolme henkilöä tai enemmän ja jäsenten on myös määriteltävä itsensä organisaatioksi sekä suorittaa

yhteistä toimintaa. Heidän mielestensä organisaatio tarvitsee myös symbolisen edustuksen muodostuakseen. Myös Bittnerin (1965, s. 175) ajatukset organisaatiosta ovat samanlaiset. Hänen mukaansa organisaatio on vakiintunut yhteisö, joka harjoittaa yhtenäistä toimintaa tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Hän lisää, että organisaatiot toteuttavat suunniteltuja toimintaohjelmia, joissa on kattava ja rationaalinen suunnittelu. Lopulta organisaatiokulttuurin määrittelemiseksi voidaan hyödyntää Scheinin (1992, s. 15) ajatusta, jonka mukaan organisaatiokulttuuri koostuu organisaation jäsenten välisistä yhteisistä, mutta usein tiedostamattomista oletuksista.

Aikaisemmin organisaatiokulttuurin tutkimusta on tehty usein yrityksen sisäisestä näkökulmasta. Ahmady ja muut (2016, s. 388) tiivistävät, että kokonaisuudessaan organisaatiokulttuurin tutkiminen pyrkii ymmärtämään, miten kulttuuri muodostuu, miten se vaikuttaa organisaation toimintaan ja miten sitä voidaan muokata. Muun muassa Bantz ja Pepper (1993, s. 27–28) ovat tutkineet organisaatiokulttuurin muodostumista ottaen huomioon sisäisen sekä ulkoisen näkökulman ja näin ollen pitävät tärkeänä tutkimuksessa neljää seuraavaa aihetta. Ensinnäkin heidän mukaansa tutkimuksen kiinnostus on kohdistuttava kaikkiin organisaation jäsenten toimintoihin. Lisäksi se vaatii avoimuutta ja monipuolisen organisaatiotoiminnan huomioimista. Toiseksi organisaatiot tulee määritellä prosesseiksi, ei pelkästään staattisiksi, sillä organisaatiot ovat luonteeltaan dynaamisia ja kehittyvät ajan myötä. Kolmanneksi on huomioitava, että organisaatiot määritellään kulttuureiksi niiden symbolisen merkityksen perusteella. Nejäanneksi Bantzin ja Pepperin (1993, s. 28) mukaan organisaatiot eivät ole pelkästään objektiivisia rakenteita vaan sosiaalisesti muodostuneita ilmiöitä. Tämä tarkoittaa, että organisaatioita tulisi tarkastella sosiaalisina ilmiöinä, joissa jäsenten väliset vuorovaikutukset, merkitykset ja tulkinnat ovat keskeisessä roolissa. Intersubjektiiivisena ilmiönä organisaatio kuvaa sitä, että sen olemassaolo ja toiminta perustuvat jäsenten välisiin yhteisiin ymmärryksiin, sosiaalisiin normeihin ja kulttuurisiin käytäntöihin. Tämä lähestymistapa korostaa organisaation sosiaalista luonnetta ja sitä, että sen toimintaan vaikuttavat voimakkaasti inhimilliset vuorovaikutukset ja kokemukset.

### **3.1 Organisaatiokulttuurin merkitys pörssiyhtiössä**

Tässä alaluvussa tarkastelen organisaatiokulttuurin merkitystä pörssiyhtiön näkökulmasta. Pörssiyhtiön menestys ja suoriutuskyky on riippuvainen sen sisällä toimivasta organisaatiokulttuurista. Schraederin ja muiden (2005, s. 493) mukaan ilman organisaatiokulttuuria ei ole toimivaa organisaatiota. He määrittelevät organisaatiokulttuurin olevan sosiaalisesti rakentuva kokonaisuus, jota on vaikea muuttaa ja joka on organisaation historiaan perustuva. Schraeder ja muut (2005, s. 493; Jreisat, 1997) toteavat myös organisaatiokulttuurin olevan vaikeasti hahmotettava ominaisuus organisaatiossa, koska monet kulttuuria rakentavat elementit ovat aineettomia ja niitä ei välttämättä havaitse suoraan. Lisäksi heidän (2005, s. 494) mukaansa organisaatiokulttuurin rakentumiseen vaikuttavat ennen kaikkea organisaation sisällä toimivat johtajuus, järjestelmät ja sosiaaliset normit. Myös Scheinin (1992, s. 15) mukaan organisaatiokulttuuri ja johtajuus ovat tiiviisti liitoksissa toisiinsa. Hän korostaa, että organisaation johtajat eivät ainoastaan muokkaa ryhmiä ja organisaatiota, vaan samalla luovat ja vaikuttavat kulttuurin kehittymiseen. Organisaatiokulttuuri on yksi keskeisimpiä käsitteitä tämän tutkimuksen kannalta.

#### **3.1.1 Organisaatiokulttuuri yrityksessä**

Yrityksen organisaatiokulttuurin muodostuminen ei tapahdu yksinkertaisesti. Lisäksi organisaatiokulttuurin ohjaaminen tiettyyn suuntaan on haasteellista. Vaikka Scheinin (1992, s. 5) mukaan organisaation johtajat vaikuttavat organisaatiokulttuurin kehittymiseen, johto ei kuitenkaan muodosta yksin organisaatiokulttuuria. Yrityksen organisaatiokulttuurin muotoutuminen on riippuvainen monimutkaisista jäsenten oppimisprosessien tuottamista tuloksista (Schein, 1992, s. 5). Ahmadyn ja muiden (2016, s. 388) mukaan nykyisin organisaatiokulttuurista ja sen kehittämisestä on tullut yksi organisaatioiden keskeisistä tavoitteista. Onnistunut organisaatiokulttuuri on yrityksen menestykselle ratkaisevaa. Organisaatiokulttuurin nähdään olevan yhteydessä vahvasti

organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen ja organisaation menestymiseen (Ahmady ja muut, 2016, s. 388).

Tutkimusta organisaatiokulttuurin vaikutuksista yrityksen menestykseen on tehty jonkin verran. Yrityksen organisaatiokulttuurin liittymistä yrityksen työn tehokkuuteen ovat tutkineet muun muassa Gochhayat ja muut (2017, s. 693). He toteavat tutkimuksessaan, että yrityksen on tärkeää ymmärtää organisaatiokulttuurin vaikutuksia syvällisesti, jotta se voi parantaa työn tehokkuutta ja menestystä. Gochhayatin ja muiden (2017, s. 693) mukaan organisaation jäsenet tekevät tehokkaampaa työtä, kun heillä on yhteinen tarkoituksen tunne, suunta ja strategia.

Yrityksen menestykselle on myös olennaista sen kyky välittää organisaatiokulttuuriaan tehokkaasti sidosryhmilleen. Tässä viestinnällä on merkittävä rooli, sillä se toimii keskeisenä keinona organisaatiokulttuurin esilletuomisessa. Gochhayat ja muut (2017, s. 693–699) toteavat, kuinka organisaatiokulttuurista viestiminen vaikuttaa kaikkiin organisaation sidosryhmiin ja viestinnän perusteella sidosryhmät voivat muodostaa odotuksia organisaatiota kohtaan sekä hahmottaa, mitä organisaatio taas olettaa heiltä. Myös Schein (1992, s. 17) toteaa, että ulospäin viestitty organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, kuinka organisaation jäsenet näkevät, tuntevat ja kokevat kulttuurin. Tästä syystä, yrityksen viestimä organisaatiokulttuuri on myös merkittävässä roolissa yrityksen brändin ja maineen kanssa, jota käsittelen seuraavaksi.

### **3.1.2 Organisaatiokulttuurin yhteys työnantajabrändäykseen**

Kun tarkastellaan organisaatiokulttuurin ja työnantajabrändäyksen välistä vuorovaikutusta, huomataan niiden vaikuttavan toisiinsa merkittävästi. Ennen kaikkea työnantajabrändäyksen näkökulmasta organisaatiokulttuurin nähdään olevan parempi kilpailuväline kuin itse yrityksen tuotteen, sillä tuote voidaan kopioida helpommin kuin organisaatiokulttuuri (Akuratya, 2017, s. 150). Työnhakumarkkinoilla menestyäkseen

yrityksen on siis olennaista keskittyä organisaatiokulttuurista viestimiseen. Barbaroksen (2020, s. 104) mukaan yrityksen organisaatiokulttuuri on aiheena kiinnostava ja vetovoimainen sen ulkopuolisille jäsenille. Työnantajabrändäyksen ilmaisema organisaatiokulttuuri voi joko herättää kiinnostusta tai laskea sitä.

Organisaatiokulttuurilla on yhä suurempi merkitys työnantajabrändäyksen strategiassa. Tutkimuksista selviää, että organisaatiokulttuurin näkyväksi tekeminen voi kiinnittää sidosryhmien huomion paremmin kuin rekrytointitarjoukset (Barbaros, 2020, s. 88). Tämä voidaan nähdä niin, että työnantajabrändäys pyrkii myös vetoamaan yrityksen organisaatiokulttuuriin toteuttaessaan brändäystä. Esimerkiksi Akuratyan (2017, s. 149) mukaan työnantajabrändäystä toteutetaan tyypillisesti luettelemalla yrityksen tapoja toimia eli sen tarjoamia aineettomia ja konkreettisia etuja, joista työntekijät voivat hyötyä. Näitä konkreettisia etuja voivat olla esimerkiksi palkkaukseen, työympäristöön, kehittymiseen, lomiiin, työaikoihin ja korvauksiin liittyviä sekä lisäksi aineettomat edut voivat liittyä motivaatioon, tyytyväisyyteen, kiintymykseen ja inspiraatioon. Näiden etujen voidaan katsoa olevan osa organisaatiokulttuurin ilmausta, sillä ne kuvastavat sitä, miten yrityksen sisällä toimitaan.

### **3.2 Organisaatiokulttuurin vahvistaminen**

Tässä alaluvussa perehdyn organisaatiokulttuuria vahvistaviin tekijöihin. Näitä tekijöitä voidaan lähestyä organisaatiokulttuurin tutkimuksessa käytettyjen mallien avulla, joita ovat muun muassa Scheinin malli, Denison-malli ja tunnistetut kulttuurin ominaisuudet.

Organisaatiokulttuuria voidaan ymmärtää monien eri mallien mukaan. Ajansaatossa organisaatiokulttuurin rakenteita ovat kehittäneet useat eri tutkijat (Denison ja muut, 1997, 206). Kuitenkaan organisaatiokulttuurin teoriasta ei ole olemassa yksimielisyyttä ja tutkijat kiistelevät, voidaanko organisaatiokulttuuria edes mitata. Denison ja muut (1997, s. 207) toteavat, että kulttuuri on kompleksinen ilmiö, johon vaikuttaa

uskomukset, oletukset, näkyvät rakenteet ja käytännöt. Näin ollen hänen mukaansa organisaatiokulttuurin jatkuva tutkiminen on edelleen välttämätöntä organisaatioiden tutkimuksen kehittämiseksi.

### **3.2.1 Scheinin malli**

Organisaatiokulttuuria tutkinut Schein on tunnettu hänen kehittämästään mallista, joka keskittyy yrityksen organisaatiokulttuurin eri tasoihin. Schein (1992, s. 16) tarkoittaa tasoilla astetta, jolla organisaatiokulttuuri on näkyvillä sen tarkastelijalle. Näiden tasojen kautta voidaan tarkastella, kuinka organisaatiokulttuuria voidaan ymmärtää. Hän (1992, s. 17) määrittelee organisaatiokulttuurin muodostuvan kolmesta eri tasosta, joita ovat artefaktit, arvot ja perusoletukset.

Tämä tutkimus kohdistuu ennen kaikkea organisaatiokulttuurin artefakteihin. Scheinin (1992, s. 17) mukaan artefaktit muodostavat organisaatiokulttuurin ensimmäisen tason, joka on kaikille tarkastelijoille näkyvillä oleva taso. Artefaktit ovat kaikkia konkreettisia ja fyysisiä asioita, jotka ilmaisevat kulttuuria. Schein (1992, s. 17) määrittelee artefaktien olevan kaikkea, mitä uusi jäsen voi kuulla, nähdä ja tuntea liittyessään uuteen organisaatiokulttuuriin. Tähän voi kuulua esimerkiksi fyysinen ympäristö, puhuttu kieli, havaitut tavat ja rituaalit. Artefaktien on kuitenkin verrattu muodostavan myös laajempia ja syvällisempiä kuvauksia organisaatiokulttuurista, sillä fyysiset piirteet voivat paljastaa syvempiä merkityksiä organisaation sisällä (Schein, 1992, s. 18).

Seuraava Scheinin organisaatiokulttuurin taso on arvot. Arvoilla tarkoitetaan tiedostettuja organisaation arvoja, strategioita ja tavoitteita, jotka ovat kuitenkin tarkastelijalle näkymättömiä (Schein, 1992, s. 20). Scheinin arvot-taso eroaa organisaation kirjatuista arvoista, sillä tämä taso viittaa organisaatiokulttuurin todellisiin arvoihin, jotka voivat olla täysin eri arvoja kuin, mitä organisaatio on viestinyt ja tehnyt

näkyväksi. Organisaatio saattaa toimia todellisessa tilanteessa aivan eri tavalla kuin se on kirjatuissa arvoissa luvannut.

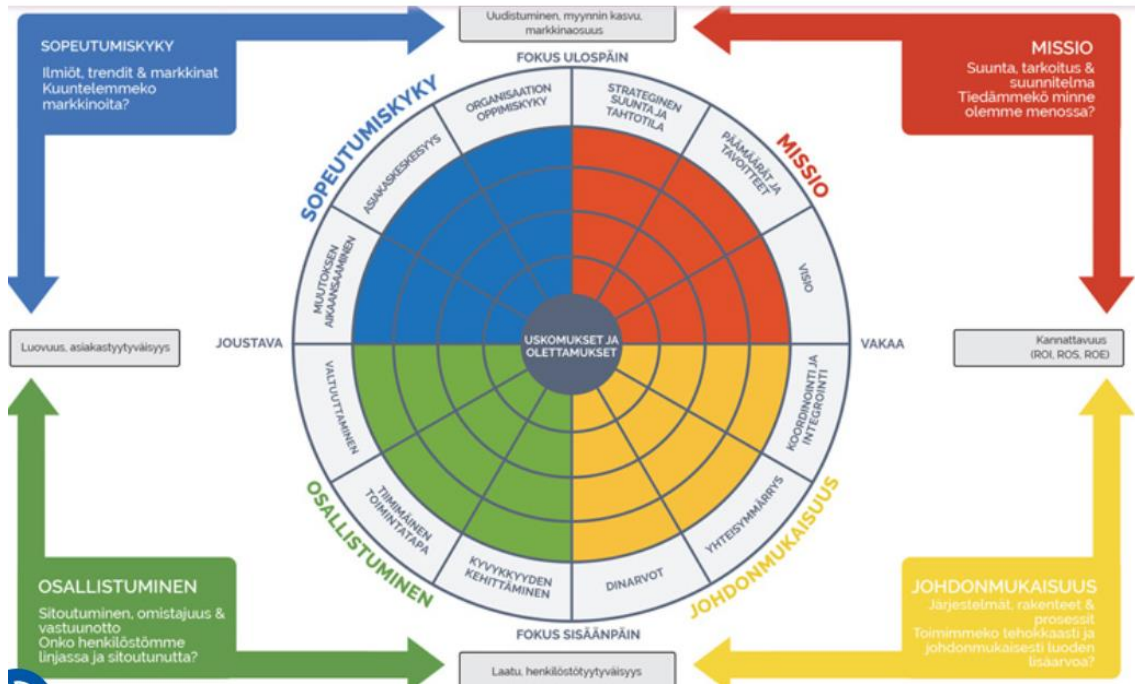
Scheinin (1992, s. 21) mukaan organisaatiokulttuurin kompleksisin ja syvällisin taso on perusoletukset, joka ottaa huomioon organisaatiokulttuuria muodostavat tiedostamattomat ilmiöt. Perusoletukset voivat olla organisaatiossa itsestään selvyksiä, joita ei tule tiedostaneeksi, mutta jotka kuitenkin ohjaavat organisaatiokulttuurin rakentumista tiettyyn suuntaan. Schein (1992, s. 17–27) määrittelee perusoletusten olevan tiedostamattomia uskomuksia, näkemyksiä, ajatuksia ja tunteita, joita tarkastelijan on jopa vaikeaa väittää vääriksi tai muuttaa, sillä ne ovat organisaatiojäsenten hyväksytyjä oletuksia kulttuurista.

### **3.2.2 Denison-malli**

Yksi tunnetuista organisaatiokulttuurin tutkijoista on Denison, joka on kehittänyt mallin ymmärtääkseen organisaatioissa syntyvää kulttuuria paremmin. Denison-malli perustuu innovatiivisen ja tehokkaan organisaation tutkimukseen (Ahmady ja muut, 2016, s. 389). Ennen kaikkea Denison-mallia käytetään organisaatiossa organisaatiokulttuurin tarkasteluun ja sen kehittämiseen. Lisäksi mallin avulla organisaatiot voivat arvioida organisaatiokulttuurin vahvuutta ja vaikutusta sen suorituskykyyn sekä menestykseen (Denison, 2012, s. 6).

Denisonin (2012, s. 9) mukaan mallin ulottuvuudet kohdistuvat niihin tärkeisiin ”ristiriitoihin tai jännitteisiin”, joita on hallittava, jotta organisaatio voi menestyä. Denison ja muut (2003, s. 209) toteavat, että Denison-mallin ulottuvuuksia voidaan ymmärtää parhaiten laadullisen tutkimuksen avulla. Lisäksi mallia käytetään usein tunnistamaan organisaatioissa organisaatiokulttuurin heikkouksia ja vahvuuksia. Denison-malli voi auttaa selvittämään, mitkä organisaatiokulttuurin tekijät vaikuttavat organisaation tehokkuuteen (Denison ja muut, 2003, s. 210). Vahva

organisaatiokulttuuri on usein yhdistetty menestyneisiin yrityksiin, koska se voi luoda selkeän suunnan, yhtenäiset arvot ja tehokkaat toimintatavat organisaation jäsenten keskuudessa.



**Kuva 1.** Denison-malli organisaatiokulttuurista (Denison Consulting, 2024 & Lehto, 2023).

Organisaatiokulttuuria kuvaava Denison-malli muodostuu neljästä eri ominaisuudesta, jotka kuvaavat tehokasta organisaatiokulttuuria. Nämä ominaisuudet ovat johdonmukaisuus, sopeutuminen, osallistaminen ja missio (Denison, 2012, s. 8). Lisäksi jokainen näistä neljänneksestä sisältää kolme ulottuvuutta. Näin ollen Denison-mallissa on yhteensä 12 eri ulottuvuutta. Lisäksi neljänneksiä voidaan myös tarkastella eri jännitteiden ja ristiriitojen kautta, jotka ovat Denisonin ja muiden (2006, s. 9) mukaan perusmittareita organisaatiokulttuurin mallissa. Perusmittareihin kuuluu ulkoinen ja sisäinen jännite sekä vakaa ja joustava jännite. Ulkoisia tarkastelun kohteita organisaatiokulttuurille ovat missio ja sopeutumiskyky, kun taas sisäisiä tarkastelun kohteita ovat johdonmukaisuus ja osallistaminen. Toisaalta he huomauttavat, että organisaatiota voidaan tarkastella myös vakaana, johon kuuluu missio ja

johdonmukaisuus tai joustavana, jolloin organisaation tarkastelun kohteita ovat sopeutumiskyky ja osallistaminen.

Mission kolme eri ulottuvuutta ovat strateginen suunta ja tahtotila, tavoitteet ja päämäärät sekä visio. Denison ja muut (2006, s. 8) määrittelevät, että missio tarkoittaa selkeitä tavoitteita ja näkemyksiä tulevaisuudesta, jotka vaikuttavat organisaation menestykseen. Lisäksi mission avulla organisaatio luo ulkoisesti näkyvän tarkoituksen, päämäärät ja suunnan sen toiminnalle (Denison ja muut, 2006, s. 8).

Kolme eri ulottuvuutta, joissa sopeutumiskyky tulee esiin ovat muutoksen aikaansaaminen, asiakaskeskeisyys ja organisaation oppimiskyky. Denisonin ja muiden (2006, s. 7) mukaan sopeutumiskyky voi kohdata ristiriitoja sisäisessä integraatiossa ja ulkoisessa sopeutumisessa. Kuitenkin Denison ja muut (2006, s. 7) toteavat sopeutumiskyvyn tarkoittavan organisaation kykyä luoda muutosta, ottaa riskejä ja oppia virheistä. Näin ollen sopeutumiskyky pyrkii parantamaan organisaation suhdetta sidosryhmiin.

Johdonmukaisuutta mitataan ydinarvojen, yhteisymmärryksen sekä koordinoinnin ja integraation avulla. Denison ja muut (2006, s. 7) toteavat, kuinka johdonmukaisuus on merkittävä organisaation tehokkuuden tekijä. Johdonmukainen organisaatio on vakaa ja luo sisäistä integraatiota, kun organisaatio ylläpitää sisäistä järjestelmää, joka on yhteisymmärryksessä jäsenten kesken. Lisäksi johdonmukaisessa organisaatiossa ydinarvot ovat keskeisiä sekä koordinoinnilla ja integraatiolla suuri rooli toiminnassa.

Osallistuminen on avainasemassa tehokkaissa organisaatioissa, mitä Denison-malli mittaa valtuuttamisen, tiimimäisen toimintatavan ja kyvykkyyden kehittämisen kautta. Denisonin ja muiden (2006, s. 7) mukaan osallistaminen vahvistaa organisaatioiden jäsenten sitoutumista, koska he voivat kokevat, että heidän toiminnallansa on merkitys päätöksiin ja voivat yhdistää työnsä omiin tavoitteisiinsa ja organisaation päämääriin. Organisaatiossa osallistamista voi olla esimerkiksi tiimien

rakentaminen, työtehtävien taitojen kehittäminen ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon (Denison ja muut, 2006, s. 6).

Nämä kaikki neljä eri ominaisuutta koostavat Denison-mallin pääominaisuudet. Niiden avulla voidaan ymmärtää tehokkaan organisaatiokulttuurin rakentumista ja vaikutusta organisaatiossa. Tämä tutkimus ottaa huomioon ennen kaikkea Denison-mallin ulkoiset tarkastelun kohteet eli mission ja sopeutumiskyvyn, koska ne ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestymisen kannalta.

### **3.2.3 Kulttuurin ominaisuudet**

Kulttuurin ominaisuuksia voidaan hyödyntää organisaatiokulttuurin esittämisessä. Yrityksen verkkosivujen kulttuurin ominaisuuksia on tutkinut ennen kaikkea Braddy ja muut (2009, s. 20). Heidän mukaansa kulttuurin ominaisuudet ovat keskeisiä, sillä ne voivat heijastaa yritystä tietystä näkökulmasta työnhakijoille. Kulttuurin ominaisuuksilla viitataan yrityksen verkkosivuilla välitettyyn organisaatiokulttuuriin ja korostettuihin teemoihin. Braddy ja muut (2009, s. 20) esittelevät tutkimuksessaan yhdeksää kulttuurin ominaisuutta, joita voidaan välittää yrityksen verkkosivuilla. Nämä kulttuurin ominaisuudet perustuvat O'Rellyn ja muiden (1991, s. 502) tutkimukseen siitä, mitä ominaisuuksia ja piirteitä työnhakijat pitävät tärkeänä yrityksen organisaatiokulttuurissa. Seuraavaksi esittelen taulukossa 2 Braddyn ja muiden (2009, s. 20) rekrytointiverkkosivujen tutkimuksessa hyödynnettyjä kulttuurin ominaisuuksia ja niiden tarkentavia määritelmiä.

**Taulukko 2.** Kulttuurin ominaisuudet Braddyn ja muiden (2009, s. 20) mukaan.

Kulttuurin ominaisuudet	Määritelmät
Innovaatio	Edistää riskinottoa, kokeilu, innovaatio, ei korosta turvallisuutta, vakautta tai ole huolellinen tai erittäin organisoitunut
Painotus palkitsemisessa	Korostaa suorituskykyä ja pitää arvossa ammatillista kasvamista
Tuki	Tiedon jakamista, kehuu hyvää suoriutumista ja tarjoaa tukea
Tulossuuntautuneisuus	Mainostaa saavutuksia, toimintasuuntautunut, tulossuuntautunut, asettaa korkeat odotukset, ei ole rauhallinen
Huomio yksityiskohdissa	Edellyttää analyttisuutta, tarkka, kiinnittää huomiota yksityiskohtiin
Yhteistyön korostaminen	Mainostaa tiimityötä ja yhteistyötä
Aggressiivisuus	Erittäin kilpailullinen, aggressiivinen, täynnä mahdollisuuksia, sosiaalinen vastuu on alhainen
Päätäväisyys	Arvostaa päätäväisyyttä, ennustettavuutta ja konfliktien vähäisyyttä
Monimuotoisuus	Mainostaa monimuotoisuutta organisaation sisällä ja arvostaa eri väestöryhmiä työntekijöinä

Braddy ja muut (2009, s. 20) käyttivät tutkimuksessaan ensimmäiseksi vain kahdeksaa ensimmäistä kulttuurin ominaisuutta. Myöhemmin he lisäsivät monimuotoisuuden kulttuurin ominaisuuden listaukseen mukaan. Näiden kulttuurin ominaisuuksien voidaan myös käsittää olevan yrityksen tapoja kuvata myönteistä työnantajakuvaa, sillä verkkosivuilla esitetyt ominaisuudet ohjaavat katsojien käsityksiä yrityksestä (Braddy ja muut, 2005, s. 1). Tämän kulttuurin ominaisuuksien listan avulla tarkastelen Suomen pörssiyritysten urasivujen sisältöjä, joiden tulokset esitän luvussa 4.

### 3.3 Työnantajakuva diskursiivinen rakentuminen

Tässä alaluvussa tarkastelen sitä, miten työnantajakuva muodostuu diskursiivisesti. Tälle tutkimukselle on olennaista diskurssintutkimus, sillä työnantajakuva rakentumisen voidaan nähdä kielellisten merkitysten muodostamisen tuloksena suuremmissa kontekstissa. Tässä tutkimuksessa diskurssit nähdään osana sosiaalista konstruktionismia, koska kielen avulla rakennettu todellisuus ymmärretään muotoutuvan sosiaalisessa vuorovaikutuksessa (Puusa ja muut, 2020, luku 1). Pietikäisen ja Mäntysen (2015, luku 1) mukaan laadullinen diskurssianalyysi keskittyy yksittäisten lauseiden sijasta laajoihin kielellisiin kokonaisuuksiin. He korostavat, että diskurssianalyysissä huomioidaan erityisesti tekstiin liittyvä konteksti, joka mahdollistaa kielen tutkimuksen rinnalla myös visuaalisen ja audiovisuaalisen sisällön, kuten kuvien, videoiden ja symbolien tutkimisen. Lisäksi he toteavat, että ”diskurssin tutkimus on paitsi kielenkäytön myös kielenkäyttötilanteen tutkimista”. Kielellisillä valinnoilla luodaan siis kontekstissa erilaisia merkityksiä. Diskurssintutkimus on tälle tutkimukselle sopiva lähestymistapa, sillä yksittäisten sanojen tai lauseiden sijaan tutkimus on kiinnostunut niiden tuottamasta kokonaisuudesta pörssiyhtiön urasivujen kontekstissa.

Diskurssintutkimusta voidaan tehdä monesta eri näkökulmasta, sillä nykyisin diskurssintutkimusta toteutetaan monilla eri tieteenaloilla ja sitä pidetäänkin monitieteisenä sekä poikkitieteellisenä tutkimusalana (Wood & Kroger, 2000, s. 18). Ensin diskurssianalyysi oli suosittu menetelmä lingvistiikan, antropologian, sosiologian ja filosofian tieteenaloilla, kunnes sitä sovellettiin yhä enemmän muissakin tieteissä, kuten viestinnässä, sosiaalipsykologiassa ja tekoälyn tutkimuksissa (Schiffrin, 1994, s. 5). Tutkimuksissa diskurssianalyysi käsitetään usein menetelmällisenä tai käsitteellisenä (Wood & Kroger, 2000, s. 3). Tässä tutkielmassa diskurssianalyysi toimii menetelmänä, jota sovelletaan tutkimuksen tavoitteeseen. Menetelmänä diskurssianalyysia toteutetaan yleisesti laadullisena, mikä pyrkii selittämään ja kuvaamaan tapahtumien sekä ilmiöiden piirteitä, seurauksia ja suhteita (Pietikäinen & Mäntynen, 2019, luku 5). Laadulliselle diskurssianalyysille voidaan valita monenlaisia lähestymistapoja ja

suuntauksia. Eri suuntauksien diskurssianalyyseja kuitenkin yhdistää niiden kiinnostus sosiaalisiin ilmiöihin yhteiskunnassa (Wood & Kroger, 2000, s. 3).

Diskurssianalyysissa olennaista on pyrkiä selittämään sosiaalisen todellisuuden rakentumista (Jokinen ja muut, 2016, luku 1). Pietikäisen ja Mäntysen (2015, luku 5) mukaan todellisuus rakentuu sosiaalisessa vuorovaikutuksessa käytetyllä kielellä, josta diskurssianalyysi on kiinnostunut yhteiskunnallisessa kontekstissa. Brown ja Yule (1983, s. 1) vahvistavat, että diskurssianalyysi on ”kielen analysointia käytössä”. Kuitenkin on syytä ottaa huomioon, että diskurssianalyysi ei tarkastele kielen sääntöjä tai kieltä yksinään. Pikemmin se on kiinnostunut itse sosiaalisesta tilanteesta, jota puhe tai teksti muodostaa (Wood & Kroger, 2000, s. 3). Diskurssianalyysissa korostuu kielen funktionaalinen näkökulma, jonka avulla pyritään selvittämään, mihin kieltä käytetään, mitä sillä tehdään ja mitä vaikutuksia kielellä on (Brown & Yule, 1983, s. 1). Wood ja Kroger (2000, s. 4) toteavat teoksessaan diskurssianalyysin olevan pikemminkin analyysia siitä, mitä ihmiset tekevät kielellä. Schiffrinin (1994, s. 339) mukaan kaikki diskurssianalyysin lähestymistavat ottavat jollakin tasolla huomioon kielen rakenteen ja toiminnan muodostaman yhteyden. Yleisesti diskurssianalyysi alkaa kielen rakenteen analysoinnista, joka johtaa sen toimintojen tarkasteluun ja näin ollen yhdistää nämä kaksi tekijää käytännön tarkasteluun.

Kielen käytön ja merkitysten välinen suhde on olennaista diskurssianalyysissa. Jokisen ja muiden (2016, luku 1) mukaan diskurssianalyysi ei ole ainoastaan kielen käytön tutkimusta, mutta myös sen tuottamien merkitysten ymmärtämistä. He toteavat, että merkityksiä täytyy ymmärtää monin eri tavoin, jolloin yksiselitteinen tarkastelu on puutteellista. Tästä syystä he pitävät tärkeänä, että merkitysten rakentamaa asiatilaa, ilmiötä tai tekoa tarkastellaan monitahoisesti, jotta voidaan ymmärtää merkitysten rakentamia seurauksia. Fairclough (2013, s. 11) toteaa, kuinka diskurssianalyysissa keskeistä on ymmärtää diskurssien merkitysten yhteys ”sosiaalisiin suhteisiin, valtaan, instituutioihin, uskomuksiin ja kulttuurisiin arvoihin”. Tästä syystä diskurssianalyysin kriittinen lähestymistapa voi tuoda esiin diskursiivisesta ilmiöstä yllättäviäkin tuloksia.

### 3.3.1 Diskurssien muodostuminen verkkosivuilla

Verkkosivuilla muodostuvia diskursseja voidaan havainnoida suurempien kielen kokonaisuuksien kautta. Pietikäisen ja Mäntysen (2015, luku 1) mukaan kielen rakentamat kokonaisuudet eli diskurssit ovat kielen käytön tarkastelua lausetta pidemmissä merkityksen kokonaisuuksissa. Lisäksi Schiffrin (1994, s. 23) määrittelee diskurssintutkimuksen formalistisen ja funktionaalisen käsityksen mukaan. Formalistisesta näkökulmasta diskurssien tarkastelu on kielen tutkimusta lauseiden yläpuolella, joka tarkoittaa kielen yksikköjen tarkastelua suhteessa toisiinsa. Toisaalta hän (1994, s. 31) toteaa diskurssien olevan funktionaalisesti muodostuvia ja näin tulisi kiinnittää huomiota kielenkäytön tilanteeseen ja kontekstiin. Näin ollen organisaatiokulttuurista muodostuvia diskursseja ei voida määrittää ainoastaan vain yksittäisten sanojen tai lauseiden kautta, vaan tulee katsoa kielen käyttöä kokonaisuutena ja ymmärtää tekstiin liittyvä konteksti.

Verkkosivuilla ilmaantuvien diskurssien muodostumiseen vaikuttavat yhteiskunnan oletukset ja tapahtumat. Diskursseja tutkittaessa tulee ottaa huomioon tekstin ilmaisujen konteksti (Schiffrin, 1994, s. 383). Myös Pietikäisen ja Mäntysen (2015, luku 1) mukaan diskurssintutkimus keskittyy kielen ja merkitysten rakenteiden tutkimiseen ottaen huomioon yhteiskunnallisen kontekstin. He lisäävät, että kieli on sosiaalisesti rakentuvaa ja sen käyttö vaihtelee tilanteen, ajan ja paikan mukaan. Yritysten verkkosivuilla ilmaantuvat diskurssit ovat siis ajallisesti muuttuvia, joihin vaikuttaa myös niiden sijainti verkkosivuilla.

Verkkosivujen eri diskursseja rakennetaan kielen resursseilla. Pietikäinen ja Mäntynen (2015, luku 1) näkevät diskurssit kielen resurssina, joilla voidaan tarkoittaa eri tilanteissa eri asioita. Kielen resurssien takana on ajatus, että kielenkäyttäjällä mahdollisuuksia valita resursseistaan kontekstiin sopivimmat kielelliset vaihtoehdot. Kuitenkin he ajattelevat, että valintaan vaikuttaa aikaisempi käyttökonteksti ja sosiaaliseen toimintaan liittyvät kytkökset. Jokainen kielen resurssi kytkeytyy verkostoon, jossa

käytetty kieli liittyy aikaisempaan käyttöön, joka taas vaikuttaa tulevaan kielenkäyttöön. Kuitenkin usein kielen resursseja rajoittavat kontekstin vaatimat säännökset ja rajoitukset, kuten normit, arvot, institutionaaliset rutiinit ja muut kielenkäyttäjät (Pietikäinen & Mäntynen, 2015, luku 1). Näin voidaan ymmärtää, että verkkosivun diskursseja luodaan kielen resursseilla, mutta niitä myös rajoitetaan.

Yritysten verkkosivuilla esiintyvät diskurssit ovat usein verrattavissa toisiinsa. Diskursseilla on ominaisuus vakiinnuttaa ja oikeuttaa tapoja puhua ilmiöstä. Pietikäisen ja Mäntynen (2015, luku 2) mukaan tietyt kielelliset käytänteet ovat vakiintuneita ajallisesti ja paikallisesti. Käytännöt ohjaavat, kuinka ilmiöistä ja asioista “saa, pitää ja kannattaa puhua tai vaieta”. Lisäksi heidän mukaansa verkkosivujen diskurssit noudattavat tietyn näkökulman suosimaa tapaa kuvata ilmiötä. Diskurssit esitetään aina jostain tietyistä näkökulmasta, jonka tuloksena tieto näyttäytyy jonkin merkityksellistämisen tavan mukaisesti ja poissulkee jotkin asiat. Näin ollen diskurssit rakentavat myös valtasuhteita ja identiteettiä.

Yritysten verkkosivujen diskursseja voidaan tunnistaa ja näin ollen myös nimetä. Schiffrinin (1994, s. 416) mukaan diskurssien tunnistaminen toteutetaan diskurssitutkimuksen avulla ja kaikki eri diskurssin lähestymistavat tutkivat, kuinka jokin on sanottu, tarkoitettu ja tehty. Hän korostaa, että diskurssien tunnistamiseksi tulee ottaa huomioon kielen käyttäjän aiomukset ja tavanomaiset strategiat. Lisäksi on syytä tunnistaa lingvistiset tarkoitukset ja funktiot kontekstissa, ilmaisujen peräkkäiset kontekstit, diskurssin tyyli, sosiaalinen asetelma ja konteksti sekä kulttuuriset uskomukset ja toiminnot. Verkkosivujen diskurssien tunnistamiseksi voidaan myös hyödyntää Millsin (2004, s. 55–56) ajatusta diskursseista, jonka mukaan diskurssin muodostavat joukko hyväksytyjä lausuntoja, joilla on samanlaisia institutionaalisia vaikutuksia. Hän tarkoittaa tällä, että diskursseja voidaan tunnistaa löytämällä samankaltaisuuksia alkuperäisyydestä, kontekstista tai toiminnasta.

### 3.3.2 Myönteisen työnantajakuvan representoiminen

Myönteistä työnantajakuvaa voidaan tarkastella ja havainnoida representaatioiden kautta. Hallin (2013, s. 3) mukaan representaatiot kuvaavat maailmaa kielen välityksellä. Toisin sanoen representaatiot heijastavat ja luovat todellisuutta kirjoitetussa, puhutussa ja visuaalisessa muodossa. Näin ollen verkkosivujen viestintä tuottaa myös representaatioita todellisuudesta. Hall (2013, s. 3–5) käsittää representaation tarkoittavan käytettyä kieltä, joka luo merkityksiä ja on yhteydessä kulttuuriin. Ennen kaikkea hän lähestyy representaatiota kahden eri systeemin kautta, jotka ovat mentaaliset ja kielelliset representaatiot. Hall (2013, s. 14) on tutkinut, kuinka mieli yhdistää eri merkitykset tiettyihin kielen sanoihin ja hän on todennut, että kielenkäyttö on olennainen osa merkitysten luomista ja voi vaihdella kulttuurien välillä. Tästä voidaan ymmärtää, että representaatio on siis merkitysten tuottamista mielessämme käsitteiden ja kielen kautta, joka auttaa ihmisiä osoittamaan ja kuvaamaan asioita sekä todellisuutta.

Työnantajabrändäyksen voidaan ajatella olevan representaatioiden rakentamista. Chhabbran ja Sharman (2014, s. 49) mukaan myönteisten mielikuvien muodostaminen on keskeistä työnantajabrändäyksessä. He nimenomaan (2014, s. 49; Sullivan, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004) määrittelevät työnantajabrändäyksen tarkoittavan toimintaa, joka tavoittelee potentiaalisten työnhakijoiden käsitysten muokkaamista yrityksestä työnantajana. Representaation välityksellä voidaankin kuvata todellisuutta tietystä näkökulmasta rajaamalla pois haluttuja asioita ja näin vaikuttaa mielikuvien syntymiseen

Myönteisen työnantajakuvan muodostumisen tarkastelu ja analysointi diskurssintutkimuksen kautta voivat auttaa ymmärtämään, kuinka yritykset pyrkivät kuvaamaan todellisuutta. On kuitenkin tärkeää muistaa, että yrityksen työnantajakuvan luominen on vain heidän oma näkemysensä todellisuudesta, joka perustuu positiivisuuden kuvailuun ja joka ei välttämättä vastaa realistista totuutta. Kielen rakentama esitys on aina tietystä näkökulmasta välitettyä kuvailua todellisuudesta

(Puusa ja muut, 2020, luku 1). Kuitenkin nämä tietyt näkökulmat voivat paljastaa, minkälaisien merkitysten kautta yrityksen työnantajakuva muodostetaan.

## 4 Organisaatiokulttuurin ja myönteisen työnantajakuvan esittäminen urasivuilla

Tämän tutkimuksen päämääränä on selvittää, miten Suomen pörssiyritykset hyödyntävät organisaatiokulttuurin kuvauksia urasivuillaan rakentaakseen myönteistä työnantajakuvaa. Tutkimus lähestyy aihetta viestinnällisestä näkökulmasta ja perustuu kymmenen suomalaisen pörssiyrityksen uraa käsittelevään verkkosivuun, jossa käsitellään organisaatiokulttuuria.

Tutkimalla organisaatiokulttuurin kuvausta urasivuilla analysoin urasivujen sisältöä sosiaalisen konstruktionismin ja diskurssianalyysin avulla. Sosiaalinen konstruktionismi ottaa huomioon kielen merkityksen ja sosiaalisen vuorovaikutuksen todellisuuden rakentumisessa (Puusa ja muut, 2020, luku 1). Tämän luvun ensimmäinen alaluku kokoaa keskeiset diskurssit, joita ilmenee suomalaisten pörssiyritysten urasivuilla. Toisessa alaluvussa keskitytään analysoimaan löydettyjen diskurssien sisältämiä organisaatiokulttuurin kehittämisen piirteitä. Tämän jälkeen kolmannessa alaluvussa analysoidaan suomalaisten pörssiyritysten urasivuilla esiintyviä kulttuurin ominaisuuksia. Luvun lopussa esitän ja kokoan tutkimuksen tulokset.

Diskurssintutkimuksessa on tärkeää muistaa, että tutkimuksen ajankohta ja konteksti ovat keskeisessä roolissa. Tässä tutkimuksessa on otettava huomioon, että tutkimuksen verkkosivuaineisto on tietystä ajasta kerätty ja se on altis muutokselle. Yrityksen verkkosivut ovat muutoksille alttiita, jotta ne pystyvät vastaamaan yrityksen ajankohtaisia viestintätavoitteita ja strategiaa (García ja muut, 2017, s. 141). Tästä syystä tämän tutkimuksen tulokset voivat esittää vain tutkimuksen julkaisuajankohdan mukaista tietoa.

#### 4.1 Keskeiset diskurssit organisaatiokulttuurista

Urasivujen keskeiset diskurssit viittaavat tietoon siitä, kuinka suomalaiset pörssiyritykset rakentavat myönteistä työnantajakuva organisaatiokulttuurin kuvaamisen avulla. Tässä tutkimuksessa keskeiset diskurssit voidaan erottaa aineistosta, sillä ne ilmentävät toistuvia teemoja ja kielenkäyttötapoja. Pietikäisen ja Mäntysen (2015, luku 2) mukaan kielenkäyttötavat vaikuttavat siihen, millä tavoin ilmiöistä ja asioista on hyväksyttävää puhua. Yritysten urasivujen diskurssit ovat keskenään vertailukelpoisia kielellisiä käytänteitä, sillä ne pyrkivät vakiinnuttamaan sekä oikeuttamaan tiettyjä tapoja käsitellä ilmiöitä. Diskurssit luovat myös valtasuhteita ja identiteettiä, joka voi vaikuttaa siihen, kuinka ilmiötä käsitellään (Pietikäinen & Mäntynen, 2015, luku 2). Siten urasivujen keskeisten diskurssien voidaan nähdä heijastelevan vain tietyn näkökulman suosimaa tapaa kuvata organisaatiokulttuuria, joka kuitenkin voi erota yrityksen todellisesta organisaatiokulttuurista. Keskeiset diskurssit kytkeytyvät osaksi yrityksen työnantajabrändäystä ja myönteisen työnantajakuvan rakentumista. Työnantajabrändäyksen tavoitteena on parantaa työntekijöiden mielikuvaa organisaatiosta ja viestiä yrityksen edellytyksistä toimia kiinnostavana työpaikkana (Junça Silva & Dias, 2022, s. 3).

Tunnistaakseni urasivuilla esiintyviä keskeisiä diskursseja aloitin tutkimuksen käymällä tarkasti läpi aineistoon kuuluvat urasivut. Tässä vaiheessa ryhmittelin verkkosivuilla käsitellyjä sisältöjä aiheiden ja näkökulmien mukaan. Seuraavan kerran tarkastellessani urasivuja syvennyin ryhmittelyn tuloksena olevien tekstien käyttämiin kielenvalintoihin ja visuaalisten sisältöjen esityksiin. Tein huomioita, mitkä näkökulmat nousevat esiin vahvimmin urasivuilla kuvattua organisaatiokulttuurista. Tämän tuloksena nimesin aineistosta ilmenevät diskurssit näiden näkökulmien mukaan.

Analyysin tuloksena aineistosta ilmenee kuusi diskurssia, jotka kuvaavat yrityksen organisaatiokulttuuria. Millsin (2004, s. 55–56) mukaan diskursseja voidaan havaita vertailemalla niiden alkuperää, kontekstia ja toimintaa. Lisäksi Pietikäisen ja Mäntysen

(2019, luku 2) mukaan diskurssin nimeäminen perustuu kielen merkityksen, kontekstin ja tulkinnan yhteisymmärrykseen. He toteavat myös, että yksi sana ei vielä muodosta kokonaista diskurssia, mutta yhden ilmauksen perusteella voidaan jo nimetä diskurssi. Näin ollen, olen nimennyt aineistosta löytyvät diskurssit seuraavasti: inhimillisyydiskurssi, turvallisuusdiskurssi, vastuullisuusdiskurssi, asiantuntijuusdiskurssi, hyvinvointidiskurssi ja kasvudiskurssi. Nämä diskurssit esitetään tässä järjestyksessä, sillä ne heijastavat keskeisiä arvoja ja teemoja, jotka rakentuvat toistensa päälle ja tukevat kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaatiokulttuurin kuvauksesta.

#### 4.1.1 Inhimillisyydiskurssi

Suomalaisten pörssiyritysten verkkosivuilla organisaatiokulttuuria kuvaillaan inhimillisyydiskurssin välityksellä. Inhimillisyydellä viitataan ihmiseen, ihmisarvon mukaiseen kohteluun ja ihmisiä ymmärtävään sekä kunnioittavaan toimintaan (Kotimaisten kielten keskus, 2009). Inhimillisyydiskurssi ilmenee tekstien, kuvien ja symbolien kautta urasivuilla. Inhimillisyydiskurssilla pyritään usein luomaan muodolliselle organisaatiolle kasvot ja korostamaan työntekijöiden tärkeyttä organisaation toiminnan takana. Esimerkki (1) on Nordean urasivuilta poimittu ote, joka osoittaa kuinka organisaatiokulttuuria kuvataan inhimillisyydiskurssilla.

- (1) Meidän kulttuurimme on meidän ihmiset. Kuinka työskentelemme Nordeassa Haluamme olla työpaikkapohjainen yritys, koska uskomme ihmisten yhdistämisen arvoon. Kun tapaamme kasvokkain, se tuo energiaa työpäiväämme – olemme luovempia ja teemme yhteistyötä helpommin tiimeissämme ja yksiköiden välillä. (Nordea, 30.1.2024)

Esimerkistä (1) ilmenee, että inhimillisyyttä tuodaan esille usein "me" persoonapronominilla. Lisäksi Nordean urasivut kuvaavat inhimillisyyttä kuvien

välityksellä, jossa esiintyy hymyileviä työntekijöitä. Nordea tuo myös esille inhimillisyyttä videon avulla. Esimerkiksi Nordean organisaatiokulttuurista kertovalta sivulta löytyy video, jossa yrityksen työntekijä kertoo, millaista on työskennellä yrityksessä. Näin Nordea korostaa, että yrityksessä työntekijät ovat yrityksen toiminnan ydin, joka voidaan tulkita inhimillisyyttä lisäävänä keinona. Lukija voi saada tämän kaltaisen diskurssin perusteella yrityksen organisaatiokulttuurista kuvan, että se olisi lämminhenkinen ja vastaanottavainen. Inhimillisuus on usein myönteistä työnantajakuvaa lisäävä ominaisuus.

#### **4.1.2 Turvallisuuskurssi**

Organisaatiokulttuuria kuvataan suomalaisten pörssiyhtiöiden urasivuilla työntekijöiden turvallisuudesta välittävänä. Urasivuilla esiintyvä turvallisuuskurssi sisältää yrityksen ilmaisemia huomioita siitä, kuinka yritys ottaa huomioon työntekijöiden turvallisuuden jokapäiväisessä työn teossa. Turvallisuuskurssilla yritys ottaa usein kantaa fyysisen ja psyykkisen turvallisuuden tärkeyteen. Esimerkki (2) osoittaa, kuinka organisaatiokulttuuria kuvaillaan korostamalla turvallisuuden merkitystä.

- (2) Turvallisesti kotiin joka päivä. Keskitymme fyysiseen turvallisuuteen ja henkiseen hyvinvointiin työskentelemällä ennakoivasti riskien eliminoimiseksi ja tapaturmien ehkäisemiseksi. Näin voimme kaikki palata töistä turvallisesti kotiin joka päivä. Jokainen voi vaikuttaa – palkitsemme joka vuosi upeista aloitteista liiketoimintamme turvallisuuden parantamiseksi. (Stora Enso, 26.2.2024)

Esimerkissä (2) Stora Enso kuvailee urasivuillaan turvallisuuden olevan jokapäiväinen prioriteetti yrityksen työympäristössä. Turvallisuuskurssilla yritys vetoaa yrityksen kulttuuriin ja toimintaan olla hyvä sekä turvallinen paikka tehdä töitä. Lisäksi Stora Enson urasivujen turvallisuustekstien ohessa esiintyy kuvia työntekijöistä, joilla on yllään kunnolliset suojarusteet ja työvaatteet. Tämä tulkitaan, että yrityksen urasivut

tähtäävät turvallisuudesta viestimiseen. Turvallisuuskurssi saattaa vastata lukijoiden mielessä oleviin vaatimuksiin ja kysymyksiin turvallisuudesta. Lisäksi turvallisuudesta puhuminen on usein myönteistä työnantajakuvaa edistävä ominaisuus.

#### 4.1.3 Vastuullisuuskurssi

Suomen pörssiyritykset kuvaavat urasivuilla organisaatiokulttuuria myös vastuullisuuden kautta. Vastuullisuuskurssilla yritys pyrkii tekemään näkyväksi organisaatiokulttuurin, joka kohtelee kaikkia työntekijöitä ja -hakijoita samalla tavalla. Vastuullisuuskurssilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa, että yritys viestii sitoumuksista ja toimenpiteistä, jotka käsittelevät sitä, kuinka yritys kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti. Esimerkit (3) ja (4) osoittavat, kuinka organisaatiokulttuuria kuvataan vastuullisuuskurssin avulla.

- (3) Olemme K:ssa sitoutuneet tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden edistämiseen kaikessa toiminnassamme. Tämän sitoumuksen toteutumiseen meillä ottaa kantaa muun muassa konsernimme tasa-arvo- ja yhdenvertaisuusryhmä, johon kaikki halukkaat työntekijämme voivat liittyä. (Kesko, 26.2.2024)
- (4) K Code of Conduct -toimintaohjeet linjaavat yhteiset suuntaviivat kaikkien keskolaisten ja yhteistyökumppanien työlle. (Kesko, 27.2.2024)

Esimerkissä (3) Kesko korostaa organisaatiokulttuurin ottavan huomioon tasa-arvoisen ja yhdenvertaisen työympäristön, sillä he kertovat konsernissansa toimivan erillisen työryhmän näiden arvojen edistämiseksi. Aineistosta voidaan huomata, että usein vastuullisuuskurssi on ilmaistu suorasanaisesti ja vedoten sitoumuksiin sekä lupauksiin, kuten esimerkiksi (4) tulee ilmi Keskon sitoumus noudattaa kansainvälisiä toimintaohjeita parantaakseen yrityksen eettistä organisaatiokulttuuria. Lisäksi

vastuullisuusdiskurssissa painotetaan usein työntekijöiden monimuotoisuuden tärkeyttä, kuten esimerkissä (5) näkyy.

- (5) UPM:llä monimuotoisuus on luonnollista. Olemme kansainvälinen yritys, ja meillä on töissä monenlaisia osaajia, monenlaisista taustoista. Teemme töitä inklusiivisen työskentelykulttuurin eteen ja haluamme varmistaa, että meillä arvostetaan erilaisia näkökulmia. Meille on tärkeää, että voit tulla töihin omana itsenäsi. (UPM, 28.2.2024)

Esimerkki (5) havainnollistaa, kuinka UPM kuvailee organisaatiokulttuuria vastuullisuusdiskurssin kautta ja ilmaisee lupaavansa, että kaikki työntekijät voivat olla töissä omana itsenään. Lisäksi vastuullisuusdiskurssia kuvataan usein kuvien ja symbolien avulla, joka näkyy esimerkiksi UPM:n kuvien joukossa, jossa sateenkaarilippu symboloi usein moniarvoisuutta ja seksuaalivähemmistöjä.

#### 4.1.4 Asiantuntijuusdiskurssi

Seuraava urasivuilla tunnistetuista diskursseista on asiantuntijuusdiskurssi, jolla tarkoitetaan yrityksen pyrkimystä esiintyä alan erityisosaajana ja edelläkävijänä. Asiantuntijuusdiskurssilla kuvataan organisaatiokulttuuria, joka viittaa usein yrityksessä työskenteleviin taitaviin osaajiin ja työntekijöiden kokemuksiin työelämästä yrityksessä. Tämä asiantuntijuusdiskurssi voidaan määritellä olevan yrityksen työntekijöiden kommentit, uratarinat ja kokemukset. Näissä työntekijät esiintyvät usein asiantuntijoina ja erityisosaajina yrityksessä, kuten esimerkistä (6) voidaan huomata.

- (6) ”Tutustu osaajiimme - Behind the scenes: Ympäristöpäällikkö Sanna Kontinen tuntee tehtaiden ympäristöasiat, puunalkuperän ja WISA-vanerin hiilijalanjäljen” (UPM, 22.3.2024).

Esimerkistä (6) nähdään, kuinka asiantuntijuusdiskurssiin viittaava termi ”osaajimmme” johdattaa linkin kautta lukemaan lisää alan erityisosaajasta. Asiantuntijadiskurssiin liittyy usein myös henkilökuvat, sitaattit ja asiantuntijan tittelin mainitseminen. Kuva 2 sisältää nämä kaikki elementit.



When I think about our purpose and values...

I think of them in relation to the main reason we go to work every day – and that is the customer. I feel proud when I see examples of how we manage to create stronger communication and greater collaboration with our customers by living our values. The fact is, our values are a result of us. We made them together.



Kirsten, Business Analyst

### **Kuva 2.** Asiantuntijuusdiskurssi (Nordea, 25.3.2024).

Kuvasta 2 voidaan huomata, kuinka asiantuntijuusdiskurssi ilmenee Nordean urasivuilla esittämällä yrityksen työntekijä, jonka kokemukset yrityksestä ilmaistaan sitaattien sisällä. Lisäksi hänen etunimensä, kuva ja titteli on näkyvillä, joka lisää uskottavuutta asiantuntijuudesta yrityksessä. Lisäksi kuvassa 2 Nordean työntekijä kertoo yrityksen onnistumisen takana olevan yrityksen arvot. Asiantuntijuudella viitataan usein tietoon ja taitoon, joka vallitsee yrityksen sisällä. Tämä voi edistää myös yrityksen myönteistä työntajakuvaa.

#### **4.1.5 Hyvinvointidiskurssi**

Urasivuilla voidaan huomata nousevan esiin vahvasti yrityksen kuvailua terveydestä ja hyvinvoinnista. Tätä organisaatiokulttuurin kuvailua voidaankin nimittää hyvinvointidiskurssiksi. Olen määritellyt hyvinvointidiskurssiksi kaiken tekstin, kuvat ja symbolit, jotka kuvaavat työntekijöiden fyysisen ja psyykkisen terveyden sekä hyvinvoinnin huomioimista. Esimerkki (7) kuvaa, kuinka hyvinvointidiskurssia käytetään urasivuilla kuvaillakseen organisaatiokulttuuria.

- (7) Työelämän tasapaino - Pyrimme rakentamaan vahvan perustan työntekijöidemme terveydelle - niin fyysiselle kuin henkisellekin. Tuemme ympäristöä, joka edistää terveellistä tasapainoa työ- ja yksityiselämän välillä. (Stora Enso, 25.3.2024)

Esimerkissä (7) tulee esille Stora Enson organisaatiokulttuurin kuvailu hyvinvointidiskurssin kautta. Stora Enso korostaa tukevansa työntekijöidensä terveellistä elämäntapaa. Lisäksi hyvinvointidiskurssissa tuodaan usein esille eri aiheiden kautta. Urasivujen hyvinvointidiskursseissa mainitaan usein liikunta, palautuminen tai stressin hallinta, mikä ilmenee esimerkissä (8).

- (8) Kokonaisvaltaista hyvinvointia - Kaikille fortunlaisille tarkoitettu Energise your day - hyvinvointiohjelma tarjoaa työkaluja ja tietoa itsensä johtamiseen, stressin hallintaan, palautumiseen, ravintoon ja liikuntaan liittyen (--). (Fortum, 25.3.2024)

Esimerkki (8) osoittaa, kuinka hyvinvointidiskurssi korostaa työn kannalta tärkeää kokonaisvaltaista hyvinvointia. Lisäksi Fortumin hyvinvointidiskurssia kuvataan myös oheiskuvan avulla, jossa iloinen naishenkilö lenkkeilee kaupungissa. Fortum myös luettelee erillisessä listauksessa kaikki työntekijöiden työhyvinvointiin kuuluvat edut. Tämän voidaan tulkita tarkoittavan, että Fortum keskittyy vahvasti kuvailemaan organisaatiokulttuuria hyvinvointidiskurssin välityksellä. Hyvinvointidiskurssi saattaa vakuuttaa lukijan korostamalla yritystä, joka välittää työntekijöiden terveydestä. Terveys on jokaista koskettava aihe, jonka kannanotto voi edistää myönteistä työnantajakuvaa.

#### **4.1.6 Kasvudiskurssi**

Urasivut sisältävät myös paljon kuvailua työntekijöiden mahdollisuudesta kehittyä ja kasvaa yrityksessä. Määrittelen kasvudiskurssin olevan yrityksen kuvailua työntekijöiden kehittymisen, oppimisen ja kasvun mahdollisuuksista. Kasvudiskurssissa yritys usein pitää tärkeänä, että työntekijät voivat haastaa itseään ja oppia työskennellessään

yrityksessä. Kasvaminen ja oppiminen nähdään kasvudiskurssissa jatkuvana prosessina. Lisäksi kasvudiskurssissa voidaan esitellä mahdollisuuksia, joita työntekijä voi kokea yrityksessä tulevaisuudessa. Esimerkki (9) osoittaa, kuinka kasvudiskurssin avulla kuvaillaan yrityksen organisaatiokulttuurin pitävän tärkeänä työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä.

- (9) Jännittäviä haasteita ja laajat kehitysmahdollisuudet (--) tutustu avoimiin mahdollisuuksiin. (St1, 25.3.2024)

Esimerkki (9) kuvailee kasvudiskurssin esiintymistä St1 urasivulla. Kasvudiskurssissa tulevalle työntekijälle luvataan jännittäviä haasteita ja paljon kehitysmahdollisuuksia. Tämän voidaan tulkita liittyvän vahvasti myös työnantajabrändäyksen keinoihin, sillä yritys pyrkii lisäämään sen vetovoimaisuutta työnantajana (Berthon ja muut, 2005, s. 156). Lisäksi organisaatiokulttuuria kuvataan kasvudiskurssissa usein aktiivisena, kuten tarjoamalla jatkuvasti koulutuksia, webinaareja ja erilaisia uramahdollisuuksia, josta esimerkki (10) on osoitus.

- (10) Kehittyminen osaajana - Työntekijöillemme on tarjolla kymmeniä eri verkkokoulutuksia, sekä henkilökohtaisia koulutuksia (--). (Fortum, 25.3.2024)

Kasvudiskurssi tulee esiin esimerkistä (10), kun Fortum kuvailee urasivuilla yrityksen tarjoavan useita eri koulutuksia, jossa työntekijä voi kehittää osaamista. Ennen kaikkea kasvudiskurssilla pyritään välittämään tuleville työhakijoille tietoa siitä, että yrityksen sisällä voi kehittyä ja edetä urallaan, jotta ei tarvitsisi vaihtaa työpaikkaa edetäkseen uralla.

## 4.2 Organisaatiokulttuurin ulkoiset kehittämisen piirteet

Denison-mallin missio ja sopeutumiskyky ovat organisaatiokulttuurin kehittämisen piirteitä (Denison, 2012, s. 7). Mission ja sopeutumiskyvyn avulla yrityksen organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella ulkoisesta näkökulmasta.

Organisaatiokulttuurin kehittämisen piirteiden havaitsemiseksi urasivujen löydetyissä diskursseissa olen hyödyntänyt Scheinin mallia ja Denison-mallia. Analysoidakseni kehittämisen piirteitä aloitin analyysin keskittymällä urasivuilla löydettyihin ja nimettyihin organisaatiokulttuuria kuvaaviin diskursseihin. Tämän jälkeen analyysi kohdistui organisaatiokulttuuria ilmaisevaan artefaktitasoon. Artefakteilla tarkoitetaan ulkoisesti esitettyjä ja näkyviä piirteitä organisaatiokulttuurista (Shein, 1992, s. 17). Tämä osoittaa, että analyysi tarkastelee ainoastaan pörssiyrityksen urasivuilla näkyviä piirteitä organisaatiokulttuurista. Tämä tutkimus ei tutki yrityksen sisäisesti tapahtuvaa ja koettua organisaatiokulttuuria.

Artefaktitason hahmottamisen jälkeen keskityin löydettyjen diskursseiden organisaatiokulttuurin ulkoisten kehittämisen piirteiden tarkasteluun. Tunnistaakseni organisaatiokulttuurin kehittämisen piirteitä löydetyissä diskursseissa, huomioin vain Denison-mallin ulkoiset tarkastelun kohteet organisaatiokulttuurista eli mission ja sopeutumiskyvyn. Pidän näitä ulkoisia tarkastelukohteita keskeisinä tekijöinä urasivuilla, sillä mission ja sopeutumiskyvyn piirteet sisältävät ulottuvuuksia, jotka ovat tärkeitä yrityksen työnantajakuvan rakentamiselle. Backhousen ja Tikoon (2004, s. 505) mukaan yrityksen työnantajakuvaan vaikuttaa työnantajabrändäys, joka muokkaa työnhakijoiden mielikuvia brändistä. Tarkastelin aineistossa siis mission ja sopeutumiskyvyn piirteiden esiintymistä löydetyissä diskursseissa. Nämä organisaatiokulttuurin ulkoiset kehittämisen piirteet sopivat organisaatiokulttuurin kuvausten tarkastelemiseen, koska ne tarjoavat viitekehyksen, jonka kautta voidaan tarkastella vahvan organisaatiokulttuurin viestimistä ulkoisessa yritysviestinnässä.

#### 4.2.1 Mission piirteet

Missio on yksi organisaatiokulttuurin kehittämisen piirteistä, joka on suuressa roolissa yrityksen urasivuilla. Missiolla tarkoitetaan Denison-mallin mukaan organisaation ominaisuutta, joka kuvaa organisaation selkeitä tavoitteita ja näkemyksiä tulevaisuudesta, jotka vaikuttavat sen menestykseen (Denison, 2016, s. 8–9). Samalla yrityksen missio tuo näkyville yrityksen ulospäin näkyvän suunnan ja tarkoituksen sen toiminnalle. Näin ollen mission piirteiksi huomioitiin kaikki ne, jotka kuvaavat yrityksen suuntaa työmaailmassa. Ennen kaikkea analyysissä huomioin mission piirteet Denison-mallin mukaan, jotka ovat yrityksen kuvailu strategisesta suunnasta, tahtotilasta, päämääristä, tavoitteista ja visiosta (Denison ja muut, 2006, s. 8). Nämä mission piirteet tulivat esiin useassa eri organisaatiokulttuuria kuvaavassa diskurssissa, joista seuraavaksi annan esimerkkejä.

Yrityksen organisaatiokulttuurin strategiseksi suunnaksi ja tahtotilaksi on huomioitu ilmaisut diskursseissa, jotka kuvaavat yrityksen aikomusta toimia tiettyyn suuntaan. Denisonin ja muiden (2006, s. 8) mukaan strateginen suunta ilmaisee organisaation tavoitteiden ja toiminnan suuntaa. Tämä on voitu esittää esimerkiksi sanoilla ”suunta” tai verbillä ”haluta” sekä sen synonyymeilla. Yrityksen strateginen suunta ja tahtotila näkyy esimerkissä (11).

- (11) NEOT Spirit näyttää meille suunnan. Se tiivistää ajatuksemme siitä, millainen yhtiö haluamme olla ja mitä arvostamme. NEOT Spirit ohjaa toimintaamme niin isoissa kuin pienissäkin asioissa. (Nordic European Oil Trade, 28.3.2024).

Esimerkistä (11) voidaan huomata, kuinka strateginen suunta ja tahtotila ilmaistaan inhimillisyydiskurssissa nimenomaan viittaamalla ”suuntaan”, ”haluun” ja ”toiminnan ohjaamiseen”. Näin ollen strategisen suunnan ja tahtotilan ulottuvuudella pyritään välittämään yrityksestä mielikuvaa, jolla on tiedossa selkeät toimintavaiheet suunnan ja tahtotilan saavuttamiseksi.

Organisaatiokulttuurin kehittämisen piirteistä tavoite määriteltiin analyysissa olevan diskurssien sisältämät suorat viittaukset ”tavoite” sanaan. Denisonin ja muiden (2006, s. 8) mukaan organisaation ilmaisemat tavoitteet ja päämäärät ovat yhteydessä organisaation missioon, strategiaan ja visioon. Esimerkit (12) ja (13) osoittavat, kuinka mission piirteistä tavoite esitetään eri diskursseissa.

- (12) Tavoitteemme on mahdollistaa inklusiivinen, merkityksellinen sekä tehokas yhteistyö, ylläpitää turvallista työympäristöä, jossa pyritään ammatilliseen kehitykseen ja kasvuun, sekä luoda houkuttelevia työskentelytiloja. (UPM, 30.1.2024)
- (13) Kun tavoitteet on asetettu, kannustamme jatkuvan palautteen, sitoutumisen ja säännöllisten sisäänkirjautumisten kulttuuriin johtajasi kanssa, jossa linjaat tavoitteesi, suorituksesi ja kehityksesi läpi vuoden. (Nordea, 30.1.2024)

Esimerkissä (12) voidaan huomata, kuinka tavoite tulee esiin jo vastuullisuusdiskurssin alussa. Lisäksi esimerkki (13) osoittaa, että tavoitetta voidaan ilmaista myös kasvudiskurssissa. Näissä molemmissa esimerkeissä yrityksen tavoitteeseen viitataan tavoitteeseen itse ”tavoite” sanan avulla, jolloin lukijan ei tarvitse itse päätellä, mikä on yrityksen toiminnan tavoite.

Visioksi määriteltiin tässä analyysissa olevan diskurssissa oleva viittaus yrityksen tulevaisuuden näkemykseen tai kuvitelmaan. Denisonin ja muiden mukaan (2006, s. 9) yrityksen yhteinen visio tulevaisuudestaan kuvastaa sen ydinarvoja. Esimerkistä (14) nähdään, että visiota esitetään usein suoraviivaisesti.

- (14) Työskentelemme yhdessä visiomme saavuttamiseksi - Kaikilla St1:n työntekijöillä on yhteinen visiomme olla johtava CO<sub>2</sub>-tietoisien energian tuottaja ja myyjä (--). (St1, 28.3.2024)

Esimerkistä (14) huomataan, kuinka St1 ilmaisee suoraan mission piirteistä visiota inhimillisyydiskurssissa käyttämällä sanaa ”visio”. Vision kuvaillaan olevan kaikille työntekijöille yhteistä edistään yrityksen näkemyksiä olla tulevaisuudessa johtava CO<sub>2</sub>-tietoisien energian tuottaja ja myyjä. Toisaalta visiota havaittiin myös epäsuorassa ilmaisun tavassa, kuten esimerkistä (15) nähdään.

- (15) Tiedostamme, että moninaisen ja aidosti mukaan ottavan työyhteisön eteen pitää tehdä jatkuvaa määrätietoista työtä ja tähän panostamme myös tulevaisuudessa. (Kesko, 28.3.2024)

Esimerkistä (15) nähdään, kuinka Kesko kuvailee vastuullisuuskurssissa visiota epäsuorasti viittaamalla jatkuvaan ja määrätietoiseen työhön tulevaisuudessa. Vision avulla yritys voi vaikuttaa menestyvältä, sillä Denisonin ja muiden (2006, s. 8) mukaan menestyvä organisaatio ilmaisee päämäärällä näkemyksen sen tulevaisuudesta.

#### 4.2.2 Sopeutumiskyvyn piirteet

Sopeutumiskyvyllä tarkoitetaan organisaatiokulttuurin ulkoisesti esiintyvää ominaisuutta, joka viittaa organisaation kykyyn innovoida, kohdata muutoksia rohkeasti ja oppia virheistä (Denison, 2006, s. 7–8). Sopeutumiskyvyn piirteitä ovat Denison-mallin mukaan organisaation oppimiskyky, asiakaskeskeisyys ja muutoksen aikaansaaminen.

Organisaation oppimiskyvyksi on määritelty piirteet diskursseissa, jotka korostavat yrityksen jatkuvan oppimisen ja kehittymisen tärkeyttä. Esimerkeistä (16) ja (17) huomataan, kuinka sopeutumiskykyä ilmaistaan usein kasvudiskursissa.

- (16) UPM:läiset mahdollistivat fossiilisista raaka-aineista riippumattoman tulevaisuuden. Siksi haluamme tarjota parhaan mahdollisen kokemuksen ja kehittää työskentelytapojamme

vastaamaan tämän päivän, mutta myös tulevaisuuden tarpeita.  
(UPM, 30.1.2024)

(17) Stora Ensolla opimme joka päivä. (Stora Enso, 27.2.2024)

Esimerkissä (16) kehityksen ja kasvun kuvataan pysyvän ajantasaisena. Lisäksi urasivun ilmaisulla ”tulevaisuuden tarpeita” voidaan ymmärtää, että yritys pyrkii välttämään mielikuvien luomista, jotka viittaisivat vanhanaikaiseen ja muutosvastaiseen konserniin. Oppimiskykyä pidetään tärkeänä ominaisuutena, joka tulee myös ilmi esimerkissä (17), kun Stora Enso viittaa yrityksen sopeutumiskykyyn korostamalla, että yrityksessä oppiminen nähdään jatkuvana ja jopa ”jokapäiväisenä”.

Asiakaskeskeisyydeksi määriteltiin tässä analyysissä ilmaisut diskursseissa, jotka viittaavat sidosryhmien puhutteluun. Denison ja muut (2006, s. 8) toteavat asiakaskeskeisyyden olevan organisaation reagoimista asiakkaiden tarpeisiin tulevaisuudessa. Näin ollen seuraava esimerkki (18) osoittaa, kuinka sopeutumiskyvyn piirteistä asiakaskeskeisyys tulee esiin.

(18) Meillä saat olla oma ainutlaatuinen itsesi - Haluamme olla innovatiivinen ja kehittyvä työyhteisö, jossa kaikkien on hyvä olla oma ainutlaatuinen itsensä. Uskomme, että erilaisuus on rikkaus, ja kun työskentelemme yhdessä toisiamme arvostaen sekä yhteisiä periaatteita noudattaen, olemme parempia (--).  
(Kesko, 28.3.2024)

Esimerkissä (18) voidaan nähdä, kuinka Kesko puhuttelee vastuullisuusdiskurssin alussa sidosryhmiä käyttämällä yksikön toista persoonaa. Lisäksi yritys lupaa sidosryhmilleen reagoivansa muutoksiin tulevaisuudessa, jotta jokainen työntekijä voi olla oma itsensä heidän työympäristössään.

Muutoksen aikaansaamiseksi määriteltiin diskurssit, jotka sisälsivät yrityksen esityksiä konkreettisista keinoista tehdä muutoksia. Denisonin ja muiden (2006, s.8) mukaan

organisaatio tekee muutoksia ja ennakoi niihin reagoimalla muuttavaan ympäristöön ja trendeihin. Esimerkistä (19) huomataan, kuinka muutokseen aikaansaaminen ilmaistaan yrityksen tarpeena ilmoittaa ja tehdä ajankohtaisia muutoksia.

- (19) Hybridi työmalli – (--) Esittelemämme malli auttaa meitä siirtymään kohti uutta normaalia: tiimityöskentelyä toimistossa, mutta myös joustavuutta keskittyä kotoa käsin tehtävään tehtäviin ja hallita työn ja yksityiselämän tasapainoa. (Nordea, 28.3.2024)

Esimerkissä (19) Nordea ilmaisee, mitä muutoksia he ovat saaneet työympäristössään aikaiseksi. Yritys esittelee hyvinvointidiskurssissa heidän uuden työskentelymallinsa, johon he ovat muutoksien myötä vaihtaneet. Muutoksien ilmoittaminen voi kuvailla yrityksen organisaatiokulttuuria, joka ei jätä tekoja vain puheeksi.

### **4.3 Kulttuurin ominaisuuksien analysointi**

Suomalaiset pörssiyritykset pyrkivät rakentamaan urasivuilla myönteisen työnantajakuvan mielikuvia. Toisin sanoen urasivujen diskurssien voidaan myös nähdä representoivan yhtiöiden työnantajakuvaa. Representaatiolla tarkoitetaan todellisuuden heijastamista ja välittämistä tietyssä muodoissa (Hall, 1997, s. 14). Lisäksi representaation määrittämisen olevan merkitysten luomista käsitteiden ja kielen avulla, jotta voidaan ilmaista asioita ja ilmiöitä (Hall, 1997, s. 14). Tässä tutkimuksessa analysoin urasivujen sisältöjen esityksiä, joilla rakennetaan myönteistä työnantajakuvaa.

Analyysi urasivujen myönteisen työnantajakuvan rakentumisesta alkoi jälleen aineiston läpi käymisellä. Tämän jälkeen käytin apuna Braddyn ja muiden (2009, s. 21) tapaa tarkastella verkkosivujen sisältöä neljän kategorian mukaan, joihin kuuluu verkkosivuston sisällön piirteiden kategoria, organisaation toimintaperiaatteiden

kategoria, selkeiden viittausten kategoria ja sekalaisen, mutta asiaankuuluvan verkkosivuston sisällön kategoria. Verkkosivuston sisällön piirteiden kategoria huomioi verkkosivuilla ilmenevät kuvat, videot ja työntekijöiden esitettävät lausunnot. Organisaation toimintaperiaatteiden kategoriaan sisältyy yrityksen ilmaisemat toimintamallit ja säännökset. Selkeiden viittausten kategoriolla tarkoitetaan verkkosivun tekstien ilmaisuja. Sekalaisen, mutta asiaankuuluvan verkkosivuston sisällön kategoriaan kuuluu epäsuorasti tulkittavat verkkosivun sisällöt.

Toisin kuin Braddy ja muut (2009, s. 21), tässä tutkimuksessa analysoin urasivujen sisältöä laadullisesta näkökulmasta. Näin ollen analyysissäni keskityin siihen, miten Braddyn ja muiden listaamat kulttuurin ominaisuudet tulevat esiin urasivujen sisällön eri kategorioissa. Braddyn ja muiden (2009, s. 20) mukaan yrityksen verkkosivut kuvaavat organisaatiokulttuuria yhdeksän kulttuurin ominaisuuden välityksellä (ks. luku 3, taulukko 2). Kulttuurin ominaisuuksien analysoimiseksi tarkastelin jokaisen kulttuurin ominaisuuden esiintymistä aineiston urasivun sisällön kategorioissa ja samalla alleviivasin kohdat, joissa tietty kulttuurin ominaisuus esiintyy. Tämän analyysin tuloksena kokoaan yleiskäsityksen siitä, kuinka suomalaiset pörssiyhtiöt rakentavat myönteistä työnantajakuvaa urasivuilla tunnistettujen kulttuurin ominaisuuksien välityksellä.

#### **4.3.1 Innovaatio**

Innovaation kulttuurin ominaisuuksiin määriteltiin kuuluvan urasivujen sisällöt, jotka edistävät riskin ottoa, kokeilua ja innovaatiota. Toisaalta innovaatioksi ei katsottu kuuluvan urasivun sisältöä, joka korostaa turvallisuutta, vakautta, huolellisuutta tai järjestystä.

Innovaation havaittiin esiintyvän urasivujen sisällön piirteissä, kuten kuvissa, jossa esitellään innovatiivisia tuotteita. Toisaalta innovaatiota ei voitu havaita urasivujen

toimintaperiaatteiden kategoriassa. Kuitenkin innovaatiota havaittiin selkeiden viittausten kategoriassa, kuten esimerkit (20) ja (21) osoittavat.

(20) Testaamme ja etsimme uusia ratkaisuja rakentaa oppimiskokemusta edelleen esimerkiksi nano-oppimisen kautta. (Fortum, 26.3.2024)

(21) Innovaatio - Ota selvää, kuinka tarjoamme poikkeuksellisia, mullistavia kokemuksia ja rakennamme tulevaisuuden teknologioita. (Nokia, 26.3.2024)

Esimerkki (20) osoittaa, kuinka Fortum viittaa innovaation kulttuurin ominaisuuteen korostamalla kokeilun edistämistä. Lisäksi esimerkissä (21) voidaan huomata sisältävän selkeän viittauksen innovaatioon. Urasivuilla innovaatio esiintyi myös sekalaisessa, mutta asiaankuuluvassa verkkosivun sisällössä, jota esimerkki (22) esittää.

(22) Yksi Suomen innostavimmista työpaikoista! NEOT on komeillut useana peräkkäisenä vuonna kärkisijoilla Suomen innostavimmat työpaikat -listauksen Pienet organisaatiot -sarjassa. (North European Oil Trade, 26.3.2024)

Esimerkki (22) esittää innovaatiota epäsuorasti, sillä innovaatiosta ei ole mainintaa. Braddyn ja muiden (2009, s. 33) tutkimuksen mukaan innovaatio tässä kategoriassa voi esiintyä esimerkiksi organisaation voittamana palkintona. Suomen innostavin työpaikkapalkinnon voidaan tulkita tarkoittavan myös työpaikkaa, joka edistää kokeilua ja innovaatiota.

#### **4.3.2 Painotus palkitsemisessa**

Kulttuurin ominaisuuksista painotus palkitsemisessa -luokkaan määriteltiin kuuluvan urasivujen sisällöt, joista tulee ilmi, että yritys korostaa suorituskyvyn merkitystä yrityksen toiminnassa ja pitää välttämättömänä työntekijöiden ammatillista kasvamista.

Painotus palkitsemisessa voitiin havaita urasivujen sisällön piirteissä. Braddyn ja muiden (2009, s. 33) mukaan verkkosivun sisällön piirteiden kategoriaan kuuluvat työntekijöiden suositukset ja organisaatioiden näkyvät arvot, jotka korostavat suorituskykyä. Työntekijöiden suositukset, jotka lukeutuivat palkitsemisen kulttuurin ominaisuuteen, näkyivät urasivuilla esimerkin (23) mukaisesti.

(23) ”Arvostan NEOT:ia työnantajana, sillä täällä olen saanut nauttia monipuolisista ja vastuullisista tehtävistä, hyvästä ilmapiiristä sekä avoimesta ja joustavasta työkulttuurista. NEOT on tarjonnut minulle mahdollisuuksia kehittyä kolmessa eri tiimissä (kestävyys, kirjanpito ja varastonhallinta), mikä on mahdollistanut oppimisen, kasvun ja etenemisen urallani.” (Nordic European Oil Trade, 31.3.2024)

Esimerkki (23) osoittaa, kuinka palkitsemisen kulttuurin ominaisuus näkyy verkkosivujen sisällön piirteiden kategoriassa. Nordic European Oil Trade on sijoittanut urasivuilleen työntekijöiden sitaatteja ja kuvia, joista tulee ilmi, kuinka yrityksen kulttuuri mahdollistaa ammatillisen kasvun ja kuinka hyvästä työnteosta palkitaan. Toisaalta palkitseminen yritysten toimintaperiaatteissa voitiin havaita urasivuille sijoitetuista toimintamalleista. Esimerkistä (24) voidaan huomata, kuinka palkitsemisen malli tuodaan urasivulla esiin.

(24) Palkitseminen - Mahdollistamme ja palkitsemme hyvät suoritukset. Käyttämämme kokonaispalkitsemisen malli varmistaa, että palkitsemisemme on houkuttelevaa, kilpailukykyistä sekä reilua. (UPM, 31.3.2024)

Esimerkki (24) osoittaa, kuinka UPM tuo esiin urasivuillaan toimintaperiaatteita, joiden painotus on palkitsemisessa. Yritysten urasivuilta voidaan huomata myös selkeiden viittauksien kategoriaan sopivia esimerkkejä. Palkitsemisen korostaminen selkeiden viittauksien välityksellä näkyy esimerkin (25) mukaisesti, joka korostaa työntekijöiden menestystä yrityksessä.

- (25) Kulttuuri, joka edistää suorituskykyä ja kasvua - Meillä voit kokea työpaikan, jossa voit menestyä ja menestyä parhaalla mahdollisella tavalla. Suorituskehiksemme on rakennettu vuosisyklin ympärille, jossa keskitytään vahvasti ihmisten kehittämiseen. (Nordea, 31.3.2024)

Esimerkistä (25) nähdään, kuinka Nordea viittaa suoraan urasivuilla organisaatiokulttuurin keskittyvän työntekijöiden suorituskykyyn, kasvuun ja menestykseen. Toisaalta palkitsemista havaittiin myös sekalaisessa, mutta asiaankuuluvassa urasivun sisällössä. Braddyn ja muiden (2009, s. 33) mukaan tähän voivat kuulua ”yleiset kuvaukset eduista ja saavutetuista organisaatiopalkinnoista”. Esimerkiksi Fortumin, Stora Enson ja Nokian urasivuilta havaittiin löytyvän yrityksen listauksia työntekijöille kuuluvista eduista.

#### **4.3.3 Tuki**

Kulttuurin ominaisuuksista tuki -luokkaan määriteltiin kuuluvan urasivujen sisällöt, jotka viittaavat yrityksen antamaan tukeen tai apuun. Lisäksi yrityksen jakama tietoon jostakin tärkeästä asiasta tai työntekijöiden kehuminen määriteltiin tukemisen kulttuurin ominaisuudeksi.

Tukeminen urasivujen sisällön piirteissä näkyy Braddyn ja muiden (2009, s. 33) mukaan verkkosivujen kuvissa ja työntekijöiden lausunnoissa, jotka korostavat tiimityötä. Aineiston jokaiselta urasivulta löydettiin kuvia, joissa esiintyy kaksi tai useampi työntekijä. Tämän voitiin päätellä symboloivan tiimityötä.

Urasivujen toimintaperiaatteiden kategoriassa tukeminen näkyi yrityksen toimintamalleissa kannustaa työntekijöitä kehittymään. Esimerkistä (26) voidaan huomata, kuinka yritys sanoo olevansa tukena työntekijän kehittymisen takana.

- (26) UPM:llä voit kasvaa, kehittyä ja kukoistaa. Kannustamme uuden oppimiseen ja annamme välineet jatkuvaan kehittymiseen. Lupaamme tukea sinua, jotta voisit olla paras versio itsestäsi – oli roolisi mikä tahansa. (UPM, 1.4.2024)

Esimerkissä (26) UPM kuvailee toimintaperiaatteitaan, jossa he kannustavat ja tukevat työntekijän on mahdollisuuksia kasvaa ja kehittyä. Lisäksi esimerkissä (26) voidaan huomata sisältävän selkeitä viittauksia tukemiseen, kuten lauseen alussa UPM toteaa ”lupaamme tukea”. Tukeminen sekalaisessa, mutta asiaankuuluvassa urasivun sisällössä näkyy Braddyn ja muiden (2009, s.33) mukaan organisaation osallistumisena yhteisön rakentamiseen. Esimerkistä (27) voidaan huomata, kuinka yhteisön osallistaminen näkyy urasivuilla.

- (27) Osallistumme erilaisiin kestäväen kehityksen projekteihin ja tuemme monia paikallisyhteisöjä. (UPM, 1.4.2024)

Esimerkki (27) osoittaa, kuinka UPM ilmaisee urasivuilla tukemista kuvailemalla heidän osallistumistaan projekteihin ja olemalla avuksi paikallisyhteisöille.

#### **4.3.4 Tulossuuntautuneisuus**

Tulossuuntautuneeksi sisällöksi katsottiin urasivujen sisällöt, jotka tuovat esiin yrityksen saavutuksia. Ennen kaikkea tulossuuntautuneisuus näkyy Braddyn ja muiden (2009, s. 20) mukaan siinä, että yritys on toiminta- ja tulossuuntautunut sekä asettaa korkeat odotukset yrityksen menestykselle sekä työntekijöille.

Tulossuuntautuneisuutta urasivujen sisällön piirteissä havaittiin olevan verkkosivujen kuvat ja työntekijöiden lausunnot, jotka viittasivat ammattimaisuuteen. Braddyn ja muiden (2009, s.33) mukaan tulossuuntautuneisuus näkyy yrityksen tarjoamien haasteiden ja tilaisuuksien välityksellä sekä työntekijöiden ammattimaisuutena. Tulossuuntautuneisuus välittyi urasivujen sisällön piirteissä esimerkiksi kuvien kautta,

joissa esitettiin työntekijöitä pukeutuneena virallisesti työtehtävän mukaisesti. Toisaalta tulossuuntautuneisuus toimintaperiaatteissa voitiin havaita urasivuilla yrityksen tarjoamien tilaisuuksien kautta, joka välittyi esimerkin (28) mukaisesti.

(28) Kesätöistä saa uusia kokemuksia ja mahdollisuuksia tulevaisuuteen - UPM on tänäkin vuonna palkannut useita satoja kesäharjoittelijoita eri puolilta Suomea tarjoamaan arvokasta työkokemusta tehtaillamme ja muissa toiminnoissa. Keskustelimme Nicklas Susilan kanssa hänen kokemuksistaan. (UPM, 6.4.2024)

Esimerkki (28) osoittaa, kuinka UPM urasivuilla kuvaa tulossuuntautuneisuutta tarjoamalla uusille kesätyöntekijöille uusia kokemuksia ja mahdollisuuksia. Urasivuilla selkeät viittaukset tulossuuntautuneisuuteen näkyivät urasivujen teksteissä, jotka viittasivat saavutuksiin ja niiden tähtäämiseen, kuten esimerkistä (29) nähdään.

(29) Tavoitteena korkeammalle – KONE kulttuurin pelikirja. (Kone, 6.4.2024)

Esimerkki (29) osoittaa, että Koneen urasivuilla on selkeitä viittauksia tulossuuntautuneisuuteen, sillä he mainostavat yrityksen keskittyvän tavoitteiden saavuttamiseen. Kuitenkin tulossuuntautuneisuus sekalaisessa, mutta asiaankuuluvassa urasivun sisällössä voi olla Braddyn ja muiden (2009, s. 33) mukaan yrityksen mainitsemia työsuhde-etuja tai yrityksen voittamia palkintoja. Näin ollen esimerkiksi Fortumin urasivuilta voitiin löytää yrityksen tarjoamia työsuhde-etuja, kuten esimerkiksi ”lounasetuus, kulttuuri- ja liikuntaetu (ePassi)”, jotka voitiin huomioida tähän kategoriaan.

#### **4.3.5 Huomio yksityiskohdissa**

Huomio yksityiskohdissa -luokan määriteltiin tarkoittavan urasivujen sisältöjä, jotka kuvailevat yksityiskohtia tarkasti ja analyttisesti (Braddy ja muut, 2009, s. 20).

Yksityiskohtien huomioimiseksi katsottiin urasivujen sisällön piirteet, kuten kuvat ja työntekijöiden lausunnot, jotka viittasivat siihen, että yritys arvosti työntekijöiden ominaisuuksia suhtautumalla tarkasti yksityiskohtiin (Braddyn ja muut, 2009, s. 33). Lisäksi Braddyn ja muiden (2009, s. 33) tutkimuksen mukaan verkkosivujen sisällön piirteiden kategoriaan lukeutui urasivut, jotka sisälsivät paljon yksityiskohtia. Aineistosta selvisi, että jokainen urasivu sisälsi yksityiskohtia, kuten esimerkiksi linkkejä, ohjaamista seuraavalle sosiaalisen median kanaviin ja viestittelyn mahdollisuuksia yritysten työntekijöiden kanssa.

Braddyn ja muiden (2009, s. 33) määrittelyn mukaan toimintaperiaatteiden kategoriaan kuuluivat sisällöt, jotka kiinnittivät erityisen paljon huomiota työntekijöiden turvallisuuteen. Tästä Kesko toimii esimerkkinä, jossa se ohjaa urasivuilla kävijän lukemaan turvallisuudesta lisää seuraavan esimerkin (30) otsikon avulla.

(30) Työturvallisuuden periaatteet. (Kesko, 5.4.2024)

Esimerkin (30) avulla voidaan todeta, että huomio toimintaperiaatteiden yksityiskohdissa tulee esiin työturvallisuuden käytänteissä. Toisaalta urasivuilla huomio yksityiskohdissa esiintyi myös selkeiden viittausten kautta. Braddyn ja muiden (2009, s. 33) mukaan yksityiskohtien huomioiminen selkeissä viittauksissa näkyy yrityksen odotuksissa, että työntekijät ovat tarkkoja ja analyyttisiä. Selkeiden viittausten kategoriaan huomioitiin siis urasivujen sisältö, joka viittasi yrityksen asettamiin tarkkoihin odotuksiin työntekijöitä kohtaan, kuten esimerkin (31) otsikosta näkyy.

(31) Odotukset työntekijöillemme. (Kesko, 5.4.2024)

Esimerkki (31) osoittaa, kuinka yksityiskohtaiset odotukset työntekijöille on listattu esimerkin mukaisen otsikon alla. Kesko ohjaa urasivun kävijää lukemaan lisää odotuksista työntekijälle esimerkin (31) otsikon avulla. Lisäksi yksityiskohtaiseksi huomioksi sekalaisessa, mutta asiaankuuluvassa urasivun sisällössä lukeutui Braddyn ja muiden (2009, s. 33) mukaan yrityksen urasivut, joiden tuotteet vaikuttavat siltä, että

ne vaativat tarkkuutta. Tätä on haastavaa määritellä tässä tutkimuksessa, joten voidaan todeta, että pörssiin kuuluvat yritykset ovat jo merkittävässä asemassa, joten heidän urasivuiltaan odotetaan tarkkuutta ja ajantasaisuutta. Tässä tutkimuksessa yksityiskohtaisuudeksi huomioitiin siis urasivujen ajantasaisuus. Esimerkiksi Outokummun urasivujen alussa voitiin löytää viimeksi päivitetyn päivämäärän merkintä, joka kertoo siitä, kuinka ajankohtaista tietoa urasivuilla on. Kaikilta urasivuilta ei kuitenkaan löytynyt tätä tietoa.

#### 4.3.6 Yhteistyön korostaminen

Yhteistyön korostamisen määriteltiin viittavan urasivujen sisältöihin, jotka mainostavat yhteistyötä ja tiimityötä sekä korostavat ja pitävät tärkeänä joukkuehenkeä työympäristössä.

Yhteistyön korostamiseksi huomioitiin urasivujen sisällön piirteet, jotka esittivät kuvia työntekijöistä tekemässä yhdessä töitä. Yhteistyön korostamista urasivujen kuvissa esiintyi useiden yritysten urasivuilla. Yhteistyötä kuvattiin erityisesti kuvilla, jossa työntekijät hymyilevät ja keskittyvät tekemään tiettyä tehtävää. Lisäksi yhteistyötä ilmeni työntekijöiden lausunnoissa, joka tulee esiin esimerkistä (32).

- (32) "(--) Ennen viimeisintä kehityskeskusteluani johtajani kanssa pyysin palautetta yhdeltä tiimissäni ja useilta muilta yksikköni ulkopuolelta, joiden kanssa teen yhteistyötä projekteissa. Uskon, että tämä tapa työskennellä palautteen kanssa tekee dialogista mielekkäämpää ja luultavasti tarkempaa." (Nordea, 3.4.2024)

Esimerkki (32) osoittaa, kuinka Nordea korostaa yhteistyötä urasivujen sisällön piirteissä tuomalla esiin työntekijän lausunnon sitaateissa. Työntekijä tuo esiin, kuinka yhteistyö on arkipäiväistä työntekoa, sillä tiimiltä voi saada kehittävästä palautetta omasta työnjäljestä. Kuitenkin urasivuilta huomattiin, että yhteistyön korostamisen kulttuurin

ominaisuutta ei ole esitetty toimintaperiaatteiden kautta. Urasivuilla pikemminkin löytyi selkeitä viittauksia yhteistyön korostamiseen, joka tulee ilmi seuraavasta esimerkistä (33).

- (33) NEOTLAISUUDESTA - NEOTLAISET ovat nälkäisellä asenteella, mutta nöyrällä ja inhimillisellä sydämellä varustettuja tiimipelaajia. Tiiviissä asiantuntijajoukossamme kukoistavat tyypit, jotka ovat valmiita laittamaan itsensä likoon ja tarttumaan toimeen homman kuin homman suhteen. Meillä menestys on koko tiimin saavutus, minkä vuoksi yhteistyökyky onkin yksi NEOTLAISEN ykkösominaisuuksista (--). (Nordic European Oil Trade, 3.4.2024)

Esimerkistä (33) voidaan huomata, kuinka yhteistyön korostaminen voi olla nostettu urasivuilla tärkeään rooliin. Nordic European Oil Trade käsittää menestyksen olevan yhteistyön saavutus. Braddyn ja muiden (2009, s. 33) mukaan yhteistyön korostamista sekalaisessa, mutta asiaankuuluvassa sisällössä voi olla kommentit, jotka käsittelevät maantieteellistä hajautta ja yhteisön osallistumista siitä huolimatta. Esimerkistä (34) voitiin huomata, kuinka yhteistyön korostaminen tuli ilmi urasivujen sekalaisessa, mutta asiaankuuluvassa sisällössä ottamalla huomioon eri sidosryhmät, jotka ovat hajallaan maantieteellisesti.

- (34) Luotettu kumppani kattaa kaikki vaatimustenmukaisuuden ja luotettavuuden ulottuvuudet suhteessa sidosryhmiimme, kuten asiakkaisiimme, työntekijöihimme, sijoittajiimme ja yhteisöihin, joissa toimimme. (Outokumpu, 3.4.2024)

Esimerkki (34) osoittaa, että yhteistyön korostaminen Outokummun urasivuilla on esitetty sekalaisessa, mutta asiaan kuuluvassa kategoriassa, sillä yritys mainitsee urasivuilla ottavan huomioon toiminnassaan eri sidosryhmät, joiden oletetaan olevan hajallaan maantieteellisesti.

#### 4.3.7 Aggressiivisuus

Aggressiivisuudeksi määriteltiin sisällöt urasivuilla, jotka viittaavat kilpailullisuuden korostamiseen ja mahdollisuuksien suureen määrään. Lisäksi aggressiivisuudeksi todettiin urasivujen sisällöt, jotka eivät anna merkkejä sosiaalisesta vastuusta vaan kuvaavat yritystä häikäilemättömästi parhaana työnantajana.

Braddyn ja muiden (2009, s. 34) verkkosivujen sisällön piirteissä aggressiivisuus tulee esiin kuvissa, jotka esittävät voittoa, menestystä tai kilpailua. Aineiston urasivuilta ei löydetty kuvia, jotka viittaisivat aggressiivisuuteen. Lisäksi Braddyn ja muiden (2009, s. 34) mukaan toimintaperiaatteissa aggressiivisuus näkyy organisaation palkkasuunnitelmien esittämisenä. Tästä ei ollut viittauksia aineiston urasivuilla.

Urasivuilla ei ilmennyt selkeitä viittauksia aggressiivisuuden kautta viestittyyn myönteiseen työnantajakuvaan. Kuitenkin sekalaisessa, mutta asiaankuuluvassa urasivun sisällössä esimerkiksi Fortum viestii myönteisestä työnantajakuvasta käyttämällä jonkin verran aggressiivisuuteen viittaavaa kulttuurin ominaisuutta. Fortum pyrkii korostamaan kilpailukykyään työnantajana tekemällä verkkosivuillaan näkyväksi työntekijöiden kattavat työsuhde-edut, kun taas muiden yhtiöiden verkkosivuilla ei ole konkreettista listausta työsuhteen eduista.

#### 4.3.8 Päättäväisyys

Päättäväisyydeksi määriteltiin urasivujen sisällöt, jotka viittaavat määrätietoisuuteen ja lujuuteen. Lisäksi Braddyn ja muiden mukaan (2009, s. 20) päättäväisyys voi ilmetä kuvailemalla ennustettavuutta ja konfliktien vähäisyyttä.

Braddyn ja muiden (2009, s. 33) mukaan päättäväisyyden verkkosivujen sisällön piirteitä ovat työntekijöiden lausunnot, jotka käsittelevät konfliktitonta työympäristöä ja jäsenneltyä työpaikkaa. Urasivujen sisällön piirteet, jotka esittivät päättäväisyyttä, olivat

vähäisiä, mutta päättäväisyyttä oli havaittavissa urasivuilla sisälletyistä sitaateista, kuten esimerkin (35) mukaisesti.

- (35) ”NEOT erottuu joukosta kulttuurinsa ja ihmisten ansiosta. Kulttuuriamme muovaa NEOT Spiritiksi kutsumamme arvopohja, jossa korostuvat ketteryys, vähäinen byrokratia ja mahdollisuus vaikuttaa – kuitenkin unohtamatta hyvää meininkiä ja iloa. (-- )” (Nordic European Oil Trade, 3.4.2024)

Esimerkki (35) osoittaa, kuinka Nordic European Oil Traden urasivuilla esitetään yrityksen päättäväisyyttä sitaatissa luettelemalla, mistä kaikesta yrityksen kulttuuri muodostuu ja kuinka se erottuu joukosta. Päättäväisyyttä toimintaperiaatteissa ei ollut havaittavissa aineiston urasivuilla. Kuitenkin urasivujen selkeät viittaukset päättäväisyyteen ilmenivät kuvaamalla selkeitä tavoitteita, sääntöjä ja ohjeita, kuten esimerkistä (36) näkyy.

- (36) Toimimme lupauksemme mukaisesti selkeillä rooleilla ja vastuullisuudella, sisäisesti ja ulkoisesti. Sidosryhmämme odottavat meidän tekevän sen, mitä olemme luvanneet: kun sitoudumme johonkin, olemme vastuullisia ja syyntakeisia. Lisäksi meillä on intohimo jatkuvaan kehittymiseen. (Outokumpu, 1.4.2024)

Esimerkistä (36) huomataan, kuinka Outokumpu kuvailee päättäväisyyttä toimimalla lupaustensa mukaisesti. Kuitenkin päättäväisyydeksi sekalaisessa, mutta asiaankuuluvassa urasivun sisällössä määriteltiin urasivujen sisällöt, jotka ohjasivat lukijaa johonkin toimintaan. Seuraava esimerkki (37) on yksi urasivuilla havaitusta päättäväisyyden ominaisuudesta sekalaisessa, mutta asiaankuuluvan sisällön kategoriassa.

- (37) Tapaa ihmisemme. (Outokumpu, 15.4.2024)

Esimerkistä (37) voidaan huomata, kuinka Outokumpu ilmaisee päättäväisyyttä urasivuilla ohjaamalla lukijaa toimimaan. Näin ollen yritys johdattelee lukijaa tutustumaan lisää yritykseen ja sen organisaatiokulttuuriin.

#### 4.3.9 Monimuotoisuus

Monimuotoisuudeksi katsottiin urasivujen sisältö, joka tuo esille yrityksen arvostusta erilaisia työntekijöitä kohtaan. Monimuotoisuus määriteltiin olevan myös yrityksen mainostusta inklusiivisesta kulttuurista, jossa erilaisuus on hyväksyttävä ja toivottu ominaisuus.

Braddyn ja muiden (2009, s.34) mukaan monimuotoisuus verkkosivujen piirteissä näkyy kuvissa, jotka esittävät työntekijöitä monista eri taustoista ja sisältävät työntekijöiden lausuntoja monimuotoisuudesta. Urasivujen huomattiin sisältävän kuvia eri taustaisista ja ikäisistä työntekijöistä.

Monimuotoisuuden toimintaperiaatteet Braddyn ja muiden (2009, s. 34) mukaan sisältävät organisaatiokäytänteitä, jotka tukevat monimuotoisuuteen liittyviä tapahtumia ja tarjoavat koulutusta aiheeseen liittyen. Näin ollen monimuotoisuuden toimintaperiaatteeksi huomioitiin Keskon urasivuilla ilmaisema yrityksen toimintaperiaatteiden ohjeiden mukaisesti.

Selkeät viittaukset monimuotoisuuteen toistuivat usein urasivuilla. Esimerkki (38) osoittaa, kuinka kulttuurin ominaisuuksista monimuotoisuus tuli esiin urasivuilla.

(38) Tutustu syvemälle osallistavaan, monimuotoiseen kulttuuriin ja ihmisiin, jotka saavat Nokian menestymään. (Nokia, 3.4.2024)

Esimerkistä (38) voidaan todeta, että urasivuilla ilmaistaan kulttuurin olevan monimuotoinen tai ottavan monimuotoisuuden huomioon toiminnassaan. Braddyn ja

muiden (2009, s. 34) mukaan verkkosivujen sekalaiseen, mutta asiaankuuluvaan sisältöön kuuluu mainitseminen monimuotoisuudesta tai vähemmistötyöpalkinnoista. Urasivuista ainoastaan Kesko on ilmoittanut kuuluvansa vuosittain maailman 100 vastuullisimman yrityksen listalle. Vastuullisen yrityksen voidaan ymmärtää huomioivan myös sosiaalisen vastuun ja monimuotoisuuden yrityksen toiminnassa.

#### 4.4 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoite oli selvittää, miten Suomen pörssiyritykset hyödyntävät organisaatiokulttuurin kuvauksia urasivuillaan rakentaakseen myönteistä työnantajakuva. Tätä tavoitetta lähestyttiin kolmen tutkimuskysymyksen avulla, joista ensimmäinen oli: Millaisten diskurssien avulla organisaatiokulttuuria kuvataan? Toinen oli: Mitä organisaatiokulttuurin kehittämisen piirteitä esitetään löydettyissä diskursseissa? Lopulta kolmantena kysymyksenä oli: Miten kulttuurin ominaisuuksia hyödynnetään myönteisen työnantajakuvan muodostamisessa?

Suomen pörssiyrityksien urasivuilta nousi vahvimmin esiin yhteensä kuusi keskeistä organisaatiokulttuuria kuvaavaa diskurssia, joita olivat inhimillisuusdiskurssi, turvallisuusdiskurssi, vastuullisuusdiskurssi, asiantuntijuusdiskurssi, hyvinvointidiskurssi ja kasvudiskurssi. Nämä diskurssit osoittavat, mitä ja miten aiheita käsitellään Suomen pörssiyrityksien urasivuilla, kun kyseessä on yrityksen organisaatiokulttuurin esittely ulkoisille sidosryhmille. Puusan ja muiden (2020, luku 1) mukaan organisaatiokulttuuri nähdään sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta ”tulkinnallisena järjestelmänä”, johon vaikuttaa kulunut aika ja sosiaalinen vuorovaikutus. Näin ollen nämä määritellyt diskurssit organisaatiokulttuurista urasivuilla ovat tulkinnallisia, jotka saattavat myös muuttua urasivuilla ajan kuluessa.

Kuudessa löydetyssä diskurssissa tarkasteltiin organisaatiokulttuuria Denison-mallin avulla. Tuloksista huomataan, että löydetyistä diskursseista oli mahdollista havaita Denison-mallin mission ja sopeutumiskyvyn piirteitä, sillä niiden avulla on mahdollista tarkastella ulkoisesti viestittyä organisaatiokulttuuria (Denison, 2012, s. 8). Diskursseissa ilmeni Denison-mallin mission piirteistä strategisen suunnan ja tahtotilan, tavoitteen ja vision esittäminen sekä sopeutumiskyvyn piirteistä muutoksen aikaan saamisen, asiakaskeskeisyyden ja organisaation oppimiskyvyn esittäminen. Tulokset osoittavat, kuinka Denison-mallin ulkoisten tarkastelunkohteen ulottuvuudet toistuvat urasivuilla ja kuvaavat näin pörssiyrityksen vahvaa organisaatiokulttuuria.

Eri mission piirteiden tarkastelun tuloksena voidaan todeta, että yrityksen missio on keskeinen osa vahvaa organisaatiokulttuurin kuvausta ja sillä on merkittävä rooli yrityksen urasivuilla. Denisonin (2012, s. 7) mukaan mission esittäminen kuvaa menestynyttä organisaatiota, joka luo mielikuvan, että yrityksellä on selkeä tarkoitus yhteiskunnassa. Näin ollen voidaan todeta, että missio toimii urasivun diskursseissa ohjaavana voimana, joka ilmaisee yrityksen suunnan ja päämäärän sidosryhmille auttaen heitä ymmärtämään yrityksen arvot ja pyrkimykset. Lisäksi urasivujen diskursseissa esitetty missio toimii houkuttimena potentiaalisille työnhakijoille, jotka etsivät yritystä, jonka arvot ja tavoitteet resonoivat heidän omiensa kanssa. Samalla missio voi vaikuttaa myös yrityksen maineeseen ja brändiin, sillä mission piirteiden voidaan nähdä luovan yrityskuvaa (Fombrun, 1996, s. 35). Näin ollen voidaan myös päätellä yrityksen kuvaavan mission olevan keskeinen elementti myönteisen työnantajakuvan rakentamisessa ja ylläpitämisessä. Braddyn ja muiden (2005, s. 5) mukaan huolellisesti suunnitellulla yrityksen verkkosivulla on merkittävä vaikutus tunnettavuuden lisäämiseen ja mielikuvien parantamiseen. Tästä syystä mission merkitys korostuu erityisesti yrityksen urasivuilla, joka on usein ensimmäinen kontaktpiste potentiaalisten työnhakijoiden kanssa.

Toisaalta eri sopeutumiskyvyn piirteiden analyysin tuloksena voidaan todeta, että yrityksen kuvaama sopeutumiskyky on myös näkyvä tekijä urasivun diskursseissa.

Denison-mallin mukaan sopeutumiskyky ilmenee yrityksen kyvyssä innovoida, kohdata muutoksia rohkeasti ja oppia virheistä (Denison, 2012, s. 7). Sopeutumiskyvyn piirteet esitettiin usein korostamalla niin työntekijöiden kuin yrityksen oppimista, sidosryhmän puhuttelulla ja konkreettisten muutoksien ilmaisulla. Tuloksien myötä voidaan olettaa, että yrityksen soveltamat sopeutumiskyvyn piirteet ovat osa myönteisen työnantajakuvan rakentamista. Yrityksen työnantajakuvan kannalta on tärkeää, että yritys ilmaisee pystyvänsä tarjoamaan jatkuvasti koulutuksia ja erilaisia mahdollisuuksia (Lemmink ja muut, s. 6). Lisäksi organisaatiokulttuuri, joka tukee oppimista, asiakaskeskeisyyttä ja muutoksen aikaansaamista, voi lisätä työnantajan vetovoimaisuutta. Tästä syystä diskursseissa esiintyvät sopeutumiskyvyn piirteet voivat olla ratkaisevia yrityksen työnantajakuvalle, sillä Theurer ja muiden (2021, 544) mukaan urasivut eivät vain esittele työmahdollisuuksia vaan kuvaavat myös, millaista olisi työskennellä yrityksessä.

Tässä tutkimuksessa myönteisen työnantajakuvan rakentamiseksi todetaan hyödynnettävän kulttuurin eri ominaisuuksia. Braddyn ja muiden mukaan (2009, s. 20) kulttuurin ominaisuudet ovat organisaation ulkopuolisten jäsenten arvostamia ominaisuuksia ideaalisesta organisaatiokulttuurista. Nämä arvostetut ominaisuudet ovat juuri niitä, jotka lisäävät myönteistä työnantajakuvaa. Tuloksena havaittiin, kuinka innovaatio, painotus palkitsemisessa, tuki, tulossuuntautuneisuus, huomio yksityiskohdissa, yhteistyön korostaminen, aggressiivisuus, päättäväisyys ja monimuotoisuus tulivat esiin urasivujen eri sisällön kategorioissa. Tulokset osoittavat, kuinka suomalaiset pörssiyritykset hyödyntävät kulttuurin ominaisuuksien esittämistä urasivujen sisällön piirteissä, kuten kuvissa ja työntekijöiden lausunnoissa. Lisäksi myönteistä työnantajakuvaa rakennettiin kulttuurin ominaisuuksien kautta, jotka esiintyivät urasivujen toimintaperiaatteissa eli yrityksen käytänteissä ja toimintamalleissa. Tuloksista havaitaan myös, kuinka kulttuurin ominaisuuksiin viitattiin suoraan urasivujen selkeissä viittauksissa. Lopulta tuloksena havaittiin, kuinka kulttuurin ominaisuuksia sisällytettiin pörssiyrityksien urasivuille sekalaisen, mutta asiaan kuuluvan sisällön kategoriassa eli niitä ilmaistiin esimerkiksi voitettujen palkintojen

ohella. Näiden tuloksien perusteella voidaan päätellä, että kulttuurin ominaisuudet toimivat suomalaisten pörssiyhtiöiden urasivujen keinoina representoida myönteistä työnantajakuvaa ja niiden käyttö ja sijainti urasivuilla vaihtelee yhtiöittäin.

Tuloksena on, että Suomen pörssiyhtiöt esittävät urasivuilla organisaatiokulttuuria erilaisten diskursiivisten keinojen avulla, jotka pyrkivät rakentamaan yritykselle myönteistä työnantajakuvaa. Yrityksen myönteisen työnantajakuvan tavoite urasivuilla on herättää kiinnostusta työnhakijoissa ja saavuttaa kilpailuetua työmarkkinoilla (Cober ja muut, 2004, s. 624). Organisaatiokulttuurin nähdään olevan yksi hyvän työnantajan arvostetuimmista ominaisuuksista (Chhabra & Sharma, 2011, s. 53). Täten voidaan aineiston perusteella todeta, että Suomen pörssiyhtiöt keskittyvät kuvailemaan urasivuilla organisaatiokulttuuria houkuttelevasti, mutta samaan aikaan aidosti ja läpinäkyvästi.

Suomen pörssiyhtiöt rakentavat urasivuilla myönteistä työnantajakuvaa vedoten muun muassa turvalliseen, asiantuntevaan, hyvinvoivaan, vastuulliseen, inhimilliseen ja kehittyvään organisaatiokulttuuriin. Urasivut pyrkivät myönteiseen työnantajakuvaukseen, sillä se on yrityksen kilpailukyvyn kannalta otollisinta. Myönteisen työnantajakuvan rakentamiseksi urasivuilla hyödynnetään organisaatiokulttuurin kuvausta, joka korostaa yrityksen suunnitelmallisuutta ja työntekijöiden huomioimista. Lisäksi urasivuilla myönteistä työnantajakuvaa rakennetaan yleisesti arvostettujen kulttuurin ominaisuuksien välityksellä, joita esitetään vaihtelevasti eri tavoin tekstien ja kuvien joukossa. Suomen pörssiyhtiöiden organisaatiokulttuurin kuvaukset muodostuvat diskursiivisista valinnoista ja painotuksista, joilla vaikutetaan myönteisen työnantajakuvan rakentumiseen.

## 5 Päätäntö

Tässä tutkimuksessa oli tavoitteena selvittää, miten Suomen pörssiyritykset hyödyntävät organisaatiokulttuurin kuvauksia urasivuillaan rakentaakseen myönteistä työnantajakuva. Tutkimuksessa lähestyttiin urasivuilla kuvattua organisaatiokulttuuria tarkastelemalla kielellisiä ja visuaalisia keinoja muodostaa työnantajakuva. Erityisesti tutkimuksessa keskityttiin yrityksen ulkoisesti kuvattuun organisaatiokulttuuriin. Tämän tutkimuksen tarkastelun kohteena olivat Suomessa listattujen pörssiyritysten urasivut.

Myönteisen työnantajakuvan muodostamiseksi on yleistä, että urasivut kuvaavat organisaatiokulttuuria vetovoimaisilla aiheilla. Korostamalla ihanteellisen organisaatiokulttuurin merkitystä urasivuilla, yritykset voivat houkutella potentiaalisia työntekijöitä, jotka jakavat samat arvot ja odotukset. Mitä vetovoimaisemmin ja todentuntuisemmin yritys pystyy kuvaamaan kulttuuriansa, sitä paremmin se voi kiinnittää työnhakijoiden huomion ja vaikuttaa myönteisen työnantajamielikuvien muodostumiseen (Lemmink ja muut, 2003, s. 6). Viitaten käytettyyn teoreettiseen viitekehykseen työnantajakuvan muodostumisesta, voidaan päätellä, että työnantajabrändäyksellä on merkittävä vaikutus urasivujen sisältöön. Työnantajabrändäys hyödyntää symbolisia piirteitä, jotka voivat lisätä työnantajan kiinnostavuutta ja vetovoimaisuutta työnhakijoissa (Backhouse & Tikoo, s. 506). Chhabra ja Sharma (2011, s. 50) tuovat esiin, kuinka työnantajabrändäyksellä voidaan vaikuttaa työnantajamielikuvien rakentumiseen ennen kaikkea kuvaamalla brändiassosiaatioita, organisaatiokulttuuria ja yrityksen myöntämiä hyvityksiä työnteosta.

Urasivut sisältävät tarkasti harkittuja ja hiottuja tekstejä, kuvia, videoita ja työntekijöiden sitaatteja. Aiheet käsittelevät työntekoon ja menestykseen liittyviä keskeisiä asioita, joiden oletetaan resonoivan potentiaalisissa työnhakijoissa. Tästä voidaan päätellä, että urasivujen rakentama myönteinen työnantajakuva on

työnantajabrändäyksen strategisesti tehtyjen päätösten yhteistulos. Chhabran ja Sharman (2011, s. 49) mukaan työnantajabrändäys on organisaatioiden strateginen väline selviytyäkseen nykyisessä vaativassa kilpailussa tavoittaakseen taitavimmat työnhakijat. Työnantajabrändäyksessä on tärkeää keskittyä yrityksen edustamaan ominaisuuteen, joka erottaa heidät kilpailijoistaan (Chhabra & Sharma, 2011, s. 52). Tästä syystä viestimällä työnantajakuvasta yleisesti arvostettujen kulttuurin ominaisuuksien kautta, yritys voi lisätä vetovoimaisuuttaan työnantajana. Chhabran ja Sharman (2011, s. 52) mukaan työnhakijan päätökseen hakea työpaikkaa vaikuttavat yrityksen viestitetyt ja mainostetut arvot sekä mielikuvat. Tästä voitiin tehdä johtopäätöksen, että Suomen pörssiyritysten urasivut rakentavat myönteistä työnantajakuvausta hyödyntämällä organisaatiokulttuurin kuvauksia, jotka pyrkivät vetoamaan sidosryhmien keskuudessa arvostettuihin ominaisuuksiin.

Akuratiyan (2017, s. 148–149) mukaan yrityksen työnantajabrändäys perustuu vahvasti vetovoimaisen organisaatiokulttuurin, persoonallisuuden ja työnantajakuvan esittämiseen. Näin ollen, tutkimuksesta voidaan tehdä johtopäätös, että urasivuilla organisaatiokulttuurin kuvaus keskittyy vetovoimaisuuden lisäämiseen. Akuratiyan (2017, s. 149) mukaan työnantajabrändäyksen tavoittelemalla vetovoimaisuus painottuu tietyn yrityksen toivottujen ja haluttujen työskentelyolosuhteiden esittelyyn. Päätelmäni kirjallisuudesta ja tutkimuksen tuloksista osoittavat, että pörssiyritysten urasivujen eri sisällöt ja diskurssit tavoittelevat työnantajan vetovoimaisuuden lisäämistä, jolloin kaikki organisaatiokulttuurin kuvaukset keskittyvät puoleensavetäviin työskentelyolosuhteiden ja etujen ilmaisuun. Tutkimuksesta voidaan todeta, että myönteisen työnantajakuvan rakentaminen perustuu urasivuilla ennen kaikkea ytimekkäisiin teksti- ja otsikkovalintoihin sekä kuviin, jotka käsittelevät organisaatiokulttuuria määrätietoisesti pörssiyrityksen toimintaan sopivilla kulttuurin ominaisuuksilla. Tästä voidaan tehdä myös johtopäätös urasivujen tavasta viestiä myönteisestä työnantajakuvasta mieluummin suoraviivaisesti ja selkeästi, jotta yritys ei muodostaisi ristiriitaisia mielikuvia tai väärinkäsityksiä.

Suomen pörssiyhtiöiden urasivut noudattavat samankaltaiseksi tunnistettavaa tyyliä ja rakennetta, mutta yritykset pyrkivät erottautumaan sisällöllisillä valinnoilla. Verkkosivun visuaaliset ja sisällölliset piirteet voivat johtaa Coberin ja muiden (2004, s. 626) mukaan alustaviin reaktioihin ja asenteisiin urasivuja kohtaan, mikä vaikuttaa myös yrityskuvan sekä työnantajakuvan syntymiseen. Tästä voidaan päätellä, että urasivuilla organisaatiokulttuurin kuvausta hyödynnetään yrityksen muiden yrityskuvan strategioiden mukaan, jotta se olisi samassa linjassa yrityksen toiminnan ja arvojen kanssa. Mikäli urasivuilla esitetty myönteinen työnantajakuva eroaisi paljon yrityksen muista verkkosivujen asiasisällöstä, yritys saattaisi aiheuttaa ristiriitaisia mielikuvia sidosryhmissä.

Urasivujen myönteisen työnantajakuvan muodostamisessa huomattiin nousevan vahvemmin esiin tietyt aiheet. Ennen kaikkea tutkimuksesta havaittiin, että organisaatiokulttuuria kuvataan kuuden eri diskurssin kautta, joita ovat inhimillisyydiskurssi, turvallisuusdiskurssi, vastuullisuusdiskurssi, asiantuntijuusdiskurssi, hyvinvointidiskurssi ja kasvudiskurssi. Lisäksi näitä diskursseja tarkastelemalla voidaan havaita, kuinka organisaatiokulttuuria on hyväksyttävää esittää pörssiyhtiöiden urasivuilla, sillä Pietikäisen ja Mäntysen (2009, luku 2) mukaan diskurssit voivat vakiinnuttaa ja oikeuttaa tiettyjä puhetapoja. Näin ollen näiden löydettyjen diskurssien perusteella voidaan olettaa, että muiden pörssiyhtiöiden urasivuilta löytyy samoja diskursseja, sillä vakiintuneiden diskurssien puuttuminen tai suuri eroavaisuus saattaisi herättää negatiivista huomiota sidosryhmissä. Kuitenkin tuloksista huolimatta voidaan todeta, että nämä diskurssit eivät kerro koko totuutta pörssiyhtiössä vallitsevasta todellisesta organisaatiokulttuurista, sillä se vaatisi erilaisen tutkimusasteleman.

Myönteisen työnantajakuvan rakentamista ei voida pitää yksiselitteisenä asiana vaan monivaiheisena prosessina, joka vaikuttaa yrityksen tulevaisuuteen. Suomessa yrityksiä on ohjeistettu toimimaan virallisten hallinnointikoodien ohjeiden mukaan avoimesti ja

luotettavasti (Corporate Governance in Nordic Countries, 2022). Tämä asettaa työnantajabrändäyksen rakentamalle myönteiselle työnantajakuvalle tiettyjä rajoja ja sääntelyä. Tämän seurauksena urasivut eivät sisällä täysin valheellista organisaatiokulttuurin kuvausta. Kuitenkin urasivut eivät pyri uuvuttavan sisällön tekemiseen vaan seuraavat enemmän tuotebrändäyksen tapaa mainostaa yritystä houkuttelevana työnantajana kuvailevien sanavalintojen, verkkosivun piirteiden ja kuvien avulla, jotka voidaan liittää yritys- ja tuotebrändäyksen strategioiden hyödyntämiseen (Backhouse & Tikoo, 2004, s. 501). Voidaan myös todeta urasivuilla valittujen visuaalisten ja kielellisten sisältöjen olevan työnantajabrändäyksen strategiaa esittäviä yrityksen arvoja, kulttuuria ja henkilöstöhallinnon toimintaa.

On mielenkiintoista havaita Suomen pörssiyritysten urasivujen korostavan organisaatiokulttuuria usein samojen diskursiivisten valintojen kautta. Tutkimuksesta havaittiin, että Suomen pörssiyritysten urasivujen diskurssit perustuvat yrityksen menestyksen ja oppimiskyvyn kuvailuun. Lisäksi urasivuilla korostuu esimerkiksi ihmislähtöisyys, työpaikan turvallisuus ja jatkuva kehittyminen. Miksi kuitenkin yritykset turvautuvat samankaltaiseen tyyliin? Theurerin ja muiden (2021, s. 556) tutkimuksen mukaan, voin todeta, että mahdollisia syitä tähän saattaa olla, että suomalaiset pörssiyritykset eivät halua erottautua liikaa, mikä saattaisi aiheuttaa negatiivisia mielikuvia sidosryhmissä. Tämän takia he haluavat vain käyttää parhaaksi todettuja keinoja kuvata organisaatiokulttuuria, josta voi johtua saman tyylisten diskursiivisten keinojen käyttö. Lisäksi urasivuja ei muuteta jatkuvasti, vaan urasivuilla pyritään pitkäaikaisen tiedon tuottamiseen toisin kuin mainoskampanjoilla (Theurer ja muut, 2021, s. 556). Näin ollen urasivut saattavat turvautua organisaatiokulttuurin kuvailuun, joka kestää aikaa ja on helposti kuvailtava pintaraapaisu yrityksen kulttuurista, joka voikin olla todellisuudessa moniselitteinen.

Kulttuurin ominaisuuksia hyödynnettiin myönteisen työnantajakuvan muodostamiseksi eri diskursseissa ja urasivujen sisällöissä. Kulttuurin ominaisuuksien välityksellä tarkasteltiin urasivuilla korostettuja yrityksen piirteitä, kuten innovaatiota,

palkitsemista, tukemista, tulossuuntautuneisuutta, yksityiskohtaisuutta, yhteistyötä, aggressiivisuutta, päättäväisyyttä tai monimuotoisuutta. Näiden kulttuurin ominaisuuksien esiintyminen urasivujen sisällöissä osoittaa, mitä ominaisuuksia yritys haluaa korostaa diskursseissa erottuakseen kilpailijoistaan. Backhousen ja Tikoon (2004, s. 502) mukaan työnantajabrändäys pyrkii esittelemään yrityksestä piirteitä, joilla se voisi erottautua muista yrityksistä. Pietikäisen ja Mäntysen (2019, luku 1) mukaan ”diskursiiviset käytänteet” ohjaavat kielen käyttöä ja sen vakiintuneita käytänteitä yhteiskunnallisessa kontekstissa, joka myös vaikuttaa siihen, kuinka urasivuilla organisaatiokulttuuria esitetään.

Kaiken kaikkiaan tämä tutkimus ei esitä työnhakijoiden kokemaa työnantajakuva, sillä tutkimus perustuu vain ulkoisesti rakennetun myönteisen työnantajakuvan tutkimiseen. Jatkotutkimusta voisi tehdä yritysnäkökulman sijasta työnhakijoiden näkökulmasta, jossa tutkittaisiin, kuinka työnhakijat kokevat työnantajakuvan rakentumisen urasivuilla organisaatiokulttuurin kuvausten kautta. Lisäksi organisaatiokulttuurin kuvausta esiintyy urasivujen lisäksi vastuullisuussivujen alla, joka voisi olla mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe. Tutkimus organisaatiokulttuurin kuvauksien merkityksestä urasivuilla myönteiseen työnantajakuvaan on vasta alkua. Syvällisempi tutkimus työnhakijoiden odotuksista voisi tarjota arvokasta tietoa työnantajabrändäyksen tehokkaaseen kehittämiseen ja yrityksen houkuttelevuuden lisäämiseen työmarkkinoilla.

## Lähteet

- Ahmady, G. A., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016). Effect of Organizational Culture on knowledge Management Based on Denison Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, 387–395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.049>
- Akuratiya, A. (2017). Influence of employer branding on organizational culture, employee identity and employee commitment. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6, 148–153. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/350174720\\_Influence\\_of\\_employer\\_branding\\_on\\_organizational\\_culture\\_employee\\_identity\\_and\\_employee\\_commitment](https://www.researchgate.net/publication/350174720_Influence_of_employer_branding_on_organizational_culture_employee_identity_and_employee_commitment)
- Alasuutari, P. (1999). *Laadullinen tutkimus 2.0*. Vastapaino.
- Alma Media. (2023). Talouselämä 500- lista. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta <https://www.almatalent.fi/kaikki-tuotteet-ja-palvelut/talouselama500/>
- Ashcraft, K.L., Khun, T.R. and Cooren, F. (2009), “Constitutional amendments: ‘materializing’ organizational communication”, *The Academy of Management Annals*, Vol. 3 No. 1, pp. 1-64. <https://doi.org/10.1080/19416520903047186>
- Auer, M., Edlinger, G., & Mölk, A. (2021). How do Potential Applicants Make Sense of Employer Brands? *Schmalenbach Journal of Business Research*, 73(1), 47–73. <https://doi.org/10.1007/s41471-021-00107-7>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Balmer, J. M. T., & Dinnie, K. (1999). Corporate identity and corporate communications: The antidote to merger madness. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 182–192. <https://doi.org/10.1108/13563289910299300>
- Banks, G., Woznyj, H., Wesslen, R., Frear, K., Berka, G., Heggstad, E., & Gordon, H. (2019). Strategic recruitment across borders: An investigation of multinational enterprises. *Journal of Management*, 45, 476–509. <https://doi.org/10.1177/0149206318764295>

- Bantz, C., & Pepper, G. (1993). *Understanding Organizations: Interpreting Organizational Communication Cultures*. Columbia, SC: University of South Carolina Press.
- Barbaros, M. C. (2020). Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(4), 87–112. <https://doi.org/10.7341/20201643>
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bittner, E. (2013). The concept of organization. *Ethnographic Studies*, 13, June 2013, 175–187. <https://doi.org/10.5449/idslu-001091498bitt>
- Braddy, P. W., Meade, A. W., & Kroustalis, C. (2005). *Organizational Web Site Usability and Attractiveness Effects on Viewer Impressions*. <https://doi.org/10.1037/e518612013-712>
- Braddy, P., Meade, A., Michael, J., & Fleenor, J. (2009). Internet Recruiting: Effects of website content features on viewers' perceptions of organizational culture. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), 19–34. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2009.00448.x>
- Brown, G., & Yule, G. (1983). *Discourse analysis*. Cambridge University Press.
- Carrillo-Durán, M.V. (2014), "Strategic communication in the communications environment of today's organizations", *Comunicação e Sociedade*, Vol. 26, pp. 71-80. [https://doi.org/10.17231/comsoc.26\(2014\).2025](https://doi.org/10.17231/comsoc.26(2014).2025)
- Chhabra, N., & Sharma, S. (2014). Employer branding: Strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48–60. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2011-0513>
- Cian, L., & Cervai, S. (2014). *Construed image, organizational identity, and organizational culture*.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (2004). Recruitment on the Net: How Do Organizational Web Site Characteristics Influence. *Journal of Management*, 30(5), 623–646. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.03.001>
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate communications: Theory and practice* (1. publ). SAGE.

- Corporate governance in the nordic countries. (2022). Arvopaperimarkkinayhdistys. Noudettu 2.2.2024 osoitteesta <https://www.cgfinland.fi/2022/corporate-governance-in-the-nordic-countries/>
- Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational effectiveness. John Wiley & Sons cop.
- Denison, D., Janovics, J., & Young, J. (2006). Diagnosing Organizational Cultures: Validating A Model and Method. *International Institute for Management Development*, 1-39. Noudettu 2.2.2024 osoitteesta [https://www.researchgate.net/publication/228801211\\_Diagnosing\\_organizational\\_cultures\\_Validating\\_a\\_model\\_and\\_method](https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method)
- Denison Consulting.
- Dolphin, R. R., & Fan, Y. (2000). Is corporate communications a strategic function? *Management Decision*, 38(2), 99–107. <https://doi.org/10.1108/00251740010317450>
- Fairclough, N. (2010). *Analysing discourse: Textual analysis for social research* (1. ed., repr). Routledge.
- Fombrun, C.J. (1996) *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Harvard Business School Press, Harvard.
- García García, M., Carrillo-Durán, M., & Tato Jimenez, J. (2017). Online corporate communications: Website usability and content. *Journal of Communication Management*, 21(2), 140–154. <https://doi.org/10.1108/JCOM-08-2016-0069>
- Geertz, C. (1973). *The interpretation of cultures*. New York: Basic Books
- Gochhayat, J., Giri, V. N., & Suar, D. (2017). Influence of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18(3), 691–702. <https://doi.org/10.1177/0972150917692185>
- Goodman, M. B. (2006). Corporate communication practice and pedagogy at the dawn of the new millennium. *Corporate Communications: An International Journal*, 11(3), 196–213. <https://doi.org/10.1108/13563280610680803>
- Gunesh, P., & Maheshwari, V. (2019). Role of organizational career websites for employer brand development. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 149–168. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2018-1327>

- Hall, S., Evans, J., & Nixon, S. (Toim.). (2013). *Representation* (Second edition). Sage ; The Open University.
- Hayibor, S. (2017). Stakeholder Action: Predictors of Punitive and Prosocial Stakeholder Behaviours. Teoksessa D. M. Wasieleski & J. Weber (Toim.), *Business and Society* 360 (Vsk. 1, ss. 215–247). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S2514-175920170000011>
- Highhouse, S., Brooks, M., & Greguras, G. 2009. An organizational impression management perspective on the formation of corporate reputations. *J. Manag.* 35:1481–93. <https://doi.org/10.1177/0149206309348788>
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (2016). *Diskurssianalyysi: teorian, peruskäsitteet ja käyttö*. Vastapaino.
- Junça Silva, A., & Dias, H. (2023). The relationship between employer branding, corporate reputation and intention to apply to a job offer. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(8), 1–16. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2022-3129>
- Knox, S., & Bickerton, D. (2003). The six conventions of corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7/8), 998–1016. <https://doi.org/10.1108/03090560310477636>
- Kotimaisten kielten keskus. (2024). Inhimillinen ihminen. Noudettu 5.2.2024 osoitteesta [https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit\\_artikkelit\\_ja\\_esitelmat/kielikuna\\_%281996\\_2010%29/inhimillinen\\_ihminen](https://www.kotus.fi/nyt/kolumnit_artikkelit_ja_esitelmat/kielikuna_%281996_2010%29/inhimillinen_ihminen)
- Lehto, T. (2023). *Matkalla yrityskulttuuria kehittämässä, osa 3*. LinkedIn. Noudettu 10.5.2024 osoitteesta [https://www.linkedin.com/posts/tuija-lehto-48a416110\\_yrityskulttuuri-ty%C3%B6ntekij%C3%A4kokemus-kehitt%C3%A4minen-activity-6945392004197412864-vz7X/](https://www.linkedin.com/posts/tuija-lehto-48a416110_yrityskulttuuri-ty%C3%B6ntekij%C3%A4kokemus-kehitt%C3%A4minen-activity-6945392004197412864-vz7X/)
- Lemmink, J., Schuijff, A. & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions, *Journal of Economic Psychology*. 24(1), 1-15. [https://doi.org/10.1016/S0167-4870\(02\)00151-4](https://doi.org/10.1016/S0167-4870(02)00151-4)
- Lievens, F., & Slaughter, J. (2016). *Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know*. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

- Mazzei, A. (2014). A multidisciplinary approach for a new understanding of corporate communication. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 216–230. <https://doi.org/10.1108/CCIJ-12-2011-0073>
- Mills, S. (2004). *Discourse*. Routledge.
- Melewar, T. C., Gotsi, M., & Andriopoulos, C. (2012). Shaping the research agenda for corporate branding: Avenues for future research. *European Journal of Marketing*, 46(5), 600–608. <https://doi.org/10.1108/03090561211235138>
- OECD (2023), OECD Guidelines for Multinational Enterprises on Responsible Business Conduct, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/81f92357-en>
- O'Reilly, C., Chatman, J., & Caldwell, D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*.
- Osakeyhtiölaki (512/2019) 1:10.1*. Finlex. Noudettu 20.3.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2019/20190512>
- Pacanowsky, M. E., & O'Donnell-Trujillo, N. (1982). Communication and organizational cultures. *Western Journal of Speech Communication*, 46, 115-130.
- Pekkonen, S. (2022, 10. kesäkuuta). Uusi Talouselämä 500 -selvitys on ilmestynyt – Tästä jutusta pääset päätaulukoon. *Talouselämä*. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta <https://www.talouselama.fi/uutiset/uusi-talouselama-500-selvitys-on-ilmestynyt-tasta-jutusta-paaset-paataulukoon/5159e213-cda0-465f-82ef-41c5726b8bcb>
- Pietikäinen, S., & Mäntynen, A. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. Vastapaino.
- Puusa, A, Juuti, P & Aaltio, I. (2020). *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2th Edition). Wiley.
- Schiffrin, D. (2006). *Approaches to discourse* (Nachdr.). Blackwell.
- Schraeder, M., Tears, R. S., & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture in public sector organizations: Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 492–502. <https://doi.org/10.1108/01437730510617681>

- Sledge, S. (2011). Dynamic competition: A look at firms in the Fortune Global 500. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 21(5), 428–440. <https://doi.org/10.1108/10595421111171939>
- Steyn, B. (2004). From strategy to corporate communication strategy: A conceptualisation. *Journal of Communication Management*, 8(2), 168–183. <https://doi.org/10.1108/13632540410807637>
- Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 200–207. <https://doi.org/10.1108/13563289910299328>
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*, 23(2), pp.501-517.
- Tenca, E. (2018). Remediating Corporate Communication Through the Web: The Case of “About US” Sections In Companies’ Global Websites. *ESP Today*, 6(1), 84–106. <https://doi.org/10.18485/esptoday.2018.6.1.5>
- Theurer, C., Schäpers, P., Tumasjan, A., Welpe, I., & Lievens, F. (2022). What you see is what you get? Measuring companies’ projected employer image attributes via companies’ employment webpages. *Human Resource Management*, 61(5), 543–561. <https://doi.org/10.1002/hrm.22085>
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Bodoh, J. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(1), 86–114. <https://doi.org/10.1108/QMR-05-2014-0046>
- Työ -ja elinkeinoministeriö. (2024). *OECD:n monikansallisten yritysten toimintaohjeiden yksittäistapausten käsittely*. Noudettu 9.2.2024 osoitteesta <https://tem.fi/oecd-n-monikansallisten-yritysten-toimintaohjeiden-yksittaistapausten-kasittely>
- Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management* (0 p.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203390931va>
- Villa, S. (2018). *Henkilöyhtiöt ja osakeyhtiö* (5. painos). Alma Talent Oy.
- Villa, S., Airaksinen, M., Alén-Savikko, A., Bärlund, J., Jauhiainen, J., Kaisanlahti, T., Kanervo, J., Knuts, M., Kuoppamäki, P., Kymäläinen, S., Mähönen, J., Pihlajarinne, T., Raitio, J. & Viitanen, K. (2020). *Yritysoikeus*. Alma Talent Oy.

- Will, M., & Porak, V. (2000). Corporate communication in the new media environment: A survey of 150 corporate communication web sites. *International Journal on Media Management*, 2(3–4), 195–201. <https://doi.org/10.1080/14241270009389937>
- Wood, L. A., & Kroger, R. O. (2000). *Doing discourse analysis: Methods for studying action in talk and text*. Sage Publications.

## Liite 1: Aineistoluettelo

- Fortum.** (2023). Työskentely Fortumilla. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta  
<https://www.fortum.fi/tietoa-meista/meille-toihin/tyoskentely-fortumilla>
- Kesko.**(2023). Tapamme työskennellä. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta  
<https://www.kesko.fi/tyopaikat/tapamme-tyoskennella/>
- Kone.** (2023). Join our flow. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta  
<https://www.kone.com/en/careers/>
- Nokia Solutions and Networks Oy.** (2023). Life at Nokia. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta  
<https://www.nokia.com/about-us/careers/life-at-nokia/>
- Nordea.** (2023). Our culture. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta  
<https://www.nordea.com/en/careers/our-culture>
- North European Oil Trade.** (2023). NEOT Spirit. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta  
<https://www.neot.fi/meilla-toissa/#NEOT-Spirit>
- Outokumpu.** (2023). Ways of working. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta  
<https://www.outokumpu.com/en/careers/ways-of-working>
- St1 Nordic.** (2023). People and career. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta  
<https://www.st1.com/about-st1/people-career>
- Stora Enso.** (2023). What we offer. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta  
<https://www.storaenso.com/en/careers/working-at-stora-enso>
- UPM.** (2023). Kulttuurimme. Noudettu 2.11.2023 osoitteesta  
<https://www.upm.com/fi/tyopaikat/kulttuurimme/>