



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Lotta Vuorma

Vetovoimaisen työnantajakuvan muodostuminen

Ammatillisen erityisoppilaitoksen teknisten alojen ohjaus- ja
opetushenkilöstön näkemyksiä

Johtamisen akateeminen yksikkö
Pro gradu -tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

Vaasa 2024

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen akateeminen yksikkö**

Tekijä:	Lotta Vuorma		
Tutkielman nimi:	Vetovoimaisen työnantajakuvan muodostuminen: Ammatillisen erityisoppilaitoksen teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön näkemyksiä		
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri		
Oppiaine:	Kasvuyrityksen johtaminen		
Työn ohjaaja:	Paula Linna		
Valmistumisvuosi:	2024	Sivumäärä:	130

TIIVISTELMÄ:

Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa ja organisaation menestyksessä on korostunut nykyaikajan työmarkkinoilla, jossa käydään kilpailua parhaista osaajista työelämän muuttuviin tarpeisiin. Suomalainen työelämä on murroksessa, jossa yhä suurempi osa työvoimasta on yli 55-vuotiaita. Samanaikaisesti työnhakijoiden odotukset työnantajia kohtaan ovat korkeammalla kuin koskaan ja työnantajien on vastattava näihin odotuksiin kehittämällä vetovoimaista sekä aitoa työnantajakuvaa. Työnantajakuvalla tarkoitetaan selkeää ja todenmukaista kuvaa yrityksestä työnantajana, jota yritys toiminnallaan itse luo. Työnantajakuva pohjautuu aitoon työntekijäkokemukseen ja vetovoimaista työnantajakuvaa kehittääkseen yritysten on ymmärrettävä työntekijöidensä työn motivaatio-, merkitys- ja pitovoimatekijöitä. Vetovoimaisen työnantajakuvan ansiosta yritykset kykenevät houkuttelemaan parhaat osaajat joukkoonsa.

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, miten vetovoimainen työnantajakuva muodostuu ja mitkä tekijät ovat merkityksellisiä työnantajassa. Tutkimus on toteutettu ammatillisen erityisopetuksen kontekstissa ja kohdeyrityksenä toimi Ammattiopisto Luovi. Kohderyhmänä toimi Luovin teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstö, josta lähes puolet saavuttaa alimman vanhuuseläkeiän seuraavan 10 vuoden aikana, joka antaa syyn aiheen tutkimukselle yrityksessä tulevien vuosien rekrytointeja ajatellen. Ammatillista koulutusta haastavat hallituksen rahoitusleikkaukset, jonka vuoksi työnantajakuvan tutkiminen on ajankohtaista toimialalla.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskiönä toimii työnantajakuva. Kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan työnantajakuvan käsitteitä ja työnantajakuvan vaikutusta rekrytointiin, työntekijäkokemusta sekä sen yhteyttä työnantajakuvaan. Tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua ja haastateltavaksi valikoitui 9 kohderyhmän henkilöä. Tutkimusaineiston analysoinnissa hyödynnettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä ja tätä hyödynnetään, kun tutkitaan ihmisten kokemuksia asioista ja halutaan saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä.

Tutkimuksen mukaan vetovoimainen työnantajakuva muodostuu vakaasta yrityksestä, joka on onnistunut luomaan avoimen, rehellisen, arvopohjaan sekä luotettavuuteen perustuvan kulttuurin, jossa toisiaan kunnioittava, kannustava ja iloinen työyhteisö ovat työssä viihtymisen perusta. Työtehtävän merkityksellisyys, mielekkyys, kehittymismahdollisuudet sekä vuorovaikutuksellinen johtaminen ovat keskeisiä työntekijöiden sitoutumisen ja motivaation edistäjiä. Vetovoimainen työnantaja korostaa viestinnässään hyvää työyhteisöä ja työntekijöiden arjen kokemuksia. Nykyisten työntekijöiden suositukset vahvistavat työnantajan vetovoimaisuutta merkittävästi. Tutkimuksen myötä voidaan päätellä, että vetovoimainen työnantajakuva syntyy organisaation sisältä työntekijäkokemuksen ollessa keskiössä.

AVAINSANAT: työnantajakuva, työnantajamielikuva, työntekijäkokemus, työntekijäymmärrys, rekrytointi, ammatillinen erityisopetus

Sisälllys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	13
1.2	Tutkimuksen rakenne	15
2	Työnantajakuva	16
2.1	Työnantajakuvatutkimus lyhyesti	16
2.2	Työnantajakuvan määritelmä	19
2.2.1	Työnantajamaine	22
2.2.2	Työnantajamielikuva	22
2.3	Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva	24
2.4	Työnantajakuvan vaikutus rekrytointiin	25
2.5	Työnantajakuvan kehittäminen	30
2.6	Työnantajakuvan johtaminen	36
3	Työntekijäkokemus	38
3.1	Työntekijäkokemuksen vaikutus työnantajakuvaan	41
3.2	Työntekijäymmärrys	43
3.3	Työn veto- ja pitovoimatekijät	44
3.4	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys	46
4	Tutkimuksen metodologia ja toteutus	48
4.1	Tutkimusmenetelmä	48
4.2	Tutkimuksen kohdeyritys ja kohderyhmä	51
4.3	Aineistonkeruumenetelmä	52
4.4	Aineiston analyysi	56
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	60
4.6	Tutkimuksen eettisyyden arviointi	62
5	Tutkimustulokset	64
5.1	Vetovoimainen työnantajakuva	64
5.1.1	Merkitykselliset ja arvostettavat asiat työnantajassa	64

5.1.2	Vetovoimatekijät työnantajassa	67
5.1.3	Merkittävät tekijät työpaikkaa vaihtaessa	69
5.1.4	Työnantajamielikuvan merkitys työnhaussa	72
5.1.5	Työnantajakuvaviestinnässä korostettavat asiat	73
5.2	Pitovoimatekijät työssä	76
5.2.1	Motivaatiotekijät	76
5.2.2	Sitoutumistekijät	78
5.3	Työntekijäkokemus	79
5.3.1	Positiiviset kokemukset	79
5.3.2	Kehittämistä vaativat kokemukset	81
5.3.3	Yrityksen arvojen ja kulttuurin merkitys työssä	82
5.3.4	Yksilöllisten tarpeiden huomiointi ja jousto työelämässä	83
5.3.5	Ammatillisen kehittymisen ja urapolun merkitys työssä	84
5.4	Kohdeyrityksen sisäinen työnantajakuva	85
5.4.1	Luovin vahvuudet	85
5.4.2	Luovin kehittämiskohteet	89
6	Johtopäätökset	95
6.1	Tutkielman yhteenveto	103
6.2	Tutkimuksen teoreettinen merkitys	104
6.3	Tutkimuksen käytännön merkitys ja suositukset työelämälle	108
6.4	Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet	113
6.5	Jatkotutkimusehdotukset	116
	Lähteet	118
	Liitteet	127
	Liite 1. Haastattelukutsu	127
	Liite 2. Teemahaastattelurunko	128
	Liite 3. Tietosuojaseloste haastateltaville	129

Kuviot

Kuvio 1. Työntekijöiden laadun ja palvelun laadun välinen yhteys.	17
Kuvio 2. Työnantajakuva käsitteet.	21
Kuvio 3. Työnantajakuva vaikutus rekrytointiin.	29
Kuvio 4. Työnantajakuva kehittämisprosessi.	31
Kuvio 5. The Employer Brand Excellence Framework -malli.	32
Kuvio 6. Työnantajakuva kohtauspisteet.	35
Kuvio 7. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät.	39
Kuvio 8. Työntekijäkokemuksen tasot.	40
Kuvio 9. Vetovoimaketju -malli.	43
Kuvio 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.	47
Kuvio 11. Yhteenveto vetovoimatekijöistä työnantajakuva muodostumisessa.	76
Kuvio 12. Luovin vahvuudet työnantajana.	89
Kuvio 13. Luovin kehittämiskohteet työnantajana.	94
Kuvio 14. Yhteenveto tutkielmasta.	104

Taulukot

Taulukko 1. Haastattelujen toteutus ja kesto.	55
Taulukko 2. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä.	57
Taulukko 3. Aineistosta syntyneet ala- ja pääluokat ja esimerkkejä pelkistetyistä ilmaisuista.	59

1 Johdanto

Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa ja organisaation menestyksessä on korostunut nykyajan työmarkkinoilla, jossa käydään kilpailua parhaista osaajista työelämän muuttuviin tarpeisiin (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 11). Universumin (2024a) toteuttaman kansainvälisen kyselytutkimuksen mukaan jopa 54 % työnantajista ennakoii rekrytointiympäristön muuttuvan entistä haastavammaksi seuraavan 12 kuukauden aikana, erityisesti erityistaitoja vaativien tehtävien osalta. Suomessa jopa 81 % työnantajista kertoo vaikeuksistaan löytää tarvitsemaansa osaamista (ManpowerGroup, 2023). Suomalainen työelämä on murroksessa, jossa yhä suurempi osa työvoimasta on yli 55-vuotiaita. Kyseisen ikäryhmän osuus työelämässä vuonna 2023 oli 23,5 %, mikä antaa työnantajille välttämättömän syyn pohtia, miten rekrytoida uutta osaamista tulevana vuosina. (Salakka-Kontunen, 2023). Samanaikaisesti työnhakijoiden odotukset työnantajia kohtaan ovat korkeammalla kuin koskaan ja työnantajien on vastattava näihin odotuksiin kehittämällä houkuttelevaa sekä todenmukaista työnantajakuvaa (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 11). Etenkin nuoret työnhakijat asettavat yhä enemmän kriteereitä sille, minkälaisessa organisaatiossa he haluavat työskennellä (Welling & Kuivanen, 2024).

Työnantajakuvalla tarkoitetaan todenmukaista, sisäisesti koettua ja ulospäin näkyvää kuvaa siitä, minkälainen työnantaja yritys on (Rantanen, 2022c; Kaminsky & Sanfason, 2024). Vahva työnantajakuva pohjautuu aitoon työntekijäkokemukseen. Tutkijat ovat tehneet löydöksiä siitä, miten työnantajakuvalla on vaikutusta työntekijöiden houkuttelemiseen ja sitouttamiseen (Alshatry ja muut, 2017, s. 424–226; Petry ja muut, 2020, s. 1477–1480). Työnantajakuva ja sen kehittäminen on lähtöisin työntekijäymmärryksestä, jossa organisaatio pyrkii selvittämään yksittäisen työntekijän motivaatio-, sitoutumis- ja hyvinvointitekijöitä, jonka avulla organisaatio voi ymmärtää, mikä on yksilölle merkityksellistä ja mitä hän arvostaa työnantajassa (Luukka, 2021, s. 4). Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen (2023) mukaan vetovoimaisen työnantajakuvan luominen vaatii kohderyhmän syvällistä tuntemusta, jotta heitä voidaan puhutella vakuuttavasti ja kyettään kohdentamaan viestintää oikein. Tätä väitettä tukee Työnhaku Suomessa 2023 -tutkimus, jonka mukaan 48 % vastanneista kertoi jättäneensä hakematta työtä, koska

työnantaja ei vakuuttanut (Duunitori, 2023). Tämä korostaa työnantajakuvatutkimuksen tärkeyttä, sillä ilman riittävää kohderyhmän ymmärrystä työnantajakuvan kehittäminen on haasteellista. Myös vuoden 2024 Suomen Great Place To Work[®] -raportti korostaa, miten työnantajakuvan kehittämisen taustalla tulee olla vahva työntekijäymmärrys. Organisaatiot, jotka ymmärtävät työntekijöidensä tarpeet, menestyvät paremmin sekä houkuttelevat ja saavat pidettyä osaavia työntekijöitä. (Great Place To Work, 2024). Kun työntekijäkokemusta kehitetään, nykyisten työntekijöiden tyytyväisyys työnantajaa kohden kasvaa, mikä heijastuu ulospäin positiivisena työnantajakuvana. Työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen yhteys on näin ollen selkeä, joka tarkoittaa, että työnantajakuvaa on lähdettävä tutkimaan työntekijäkokemuksen kautta, ensin ymmärtäen, mitkä asiat ovat työntekijälle merkityksellisiä. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 25, 40).

Nykyisessä työmarkkinaympäristössä työnantajat eivät voi enää olettaa, että potentiaaliset työnhakijat tuntevat yrityksen ennestään tai ovat automaattisesti valmiita hakeutumaan sinne töihin. Hakijoiden kiinnostuksen herättämiseksi ja sitouttamiseksi tarvitaan aktiivisia ja houkuttelevia toimenpiteitä. Ajatus siitä, että työntekijöitä olisi jonossa odottamassa avointen työpaikkojen ilmaantumisesta, ei ole enää realistinen useimmilla toimialoilla. Vaikka tietyillä aloilla on edelleen suurempaa kysyntää kuin muilla, tähän oletukseen tukeutuminen voi johtaa merkittäviin ongelmiin rekrytoinnissa. (Rossi, 2020, s. 50–51). Universumin (2024a) tutkimuksen mukaan yli kaksi kolmasosaa (68 %) maailman houkuttelevimpien työnantajien palveluksessa työskentelevistä työntekijöistä pitää työnantajakuvan merkitystä keskeisenä tekijänä valitessaan työpaikkaa. Tämä korostaa työnantajakuvatutkimuksen ja kehittämisen tärkeyttä, sillä vahva työnantajakuva on kriittinen tekijä monen yrityksen menestymiselle.

Tutkimuksen kohdeorganisaation ja toimialan esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaationa toimii Suomen suurin ammatillinen erityisoppilaitos Ammattiopisto Luovi (jäljempänä Luovi). Luovi järjestää ammatillista perustutkintokoulutusta ja valmentavaa koulutusta vaativaa erityistä tukea opinnoissaan tarvitseville.

Luovi toimii valtakunnallisesti yli 30 paikkakunnalla ympäri Suomen ja sen päätoimiala on ammatillinen koulutus. Luovin historia ulottuu vuoteen 2007, jolloin se perustettiin yhdistämällä useita eri ammatillisia erityisoppilaitoksia yhden organisaation alle. Vuoden 2023 alusta alkaen Ammattiopisto Luovin ylläpitäjäksi muuttui ammatillisen koulutuksen järjestämisluvan saanut Ammattiopisto Luovi Oy, jonka omistaa Hengityслиitto ry. Nykyään Luovi kouluttaa vuosittain yli 2000 opiskelijaa ja työllistää yli 1000 henkilöä. Luovin kokonaistuotot vuonna 2024 olivat 74,9 miljoonaa euroa. (Ammattiopisto Luovi, 2024a).

Maailman muuttuessa muuttuvat myös ammatit ja niiden myötä muuttuvat myös työnantajien tarpeet sekä työntekijöihin kohdistuvat odotukset. Tähän siirtymään tarvitaan laadukasta ammatillista koulutusta. Nykypäivän nopeasti muuttuva työelämä vaatii jatkuvaa uusien taitojen omaksumista. Työelämässä tarvitaan konkreettisia taitoja, eikä pelkästään teoreettista tietoa ja ammatillinen koulutus vastaa tähän tarpeeseen. Sen myötä voidaan kouluttaa osaavia työntekijöitä työmarkkinoille ja tukea yhteiskunnan taloudellista kasvua. Osaavien työntekijöiden avulla yritykset voivat parantaa mainettaan laadukkaana toimijana ja näin parantaa kilpailukykyänsä markkinoilla. (Räisänen, 2023; Euroopan unioni, 2022). Ammatillinen koulutus on avainasemassa yhteiskunnan toiminnassa, jossa koulutuksen järjestäjien tehtävänä on kohottaa väestön ammatillista osaamista, kehittää työelämää vastaten sen osaamistarpeisiin ja näin edistää työllisyyttä. Ammatillista koulutusta järjestetään lisäksi ammatillisena erityisopetuksena, joka on suunnattu opiskelijoille, jotka tarvitsevat oppimisessa erityistä tai vaativaa erityistä tukea. Ammatillisen erityisopetuksen rooli on merkittävä suomalaisessa yhteiskunnassa, sillä se tukee tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta antaen jokaiselle mahdollisuuden löytää paikkansa yhteiskunnassa ja työelämässä. (Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017, 2 f §, 64 f §, 65 f §). Suomessa on 134 ammatillisen koulutuksen koulutuksenjärjestäjää, joilla on opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä tutkintojen ja koulutuksen järjestämislupa ja suomenkielisiä ammatillisia erityisoppilaitoksia näistä on viisi. (Vates-säätiö sr; Opetus- ja kulttuuriministeriö).

Hallitus on ilmoittanut leikkaavansa ammatillisen koulutuksen rahoitusta 120 miljoonalla eurolla vuodesta 2025 alkaen, mikä uhkaa heikentää yhteiskunnan kykyä tuottaa osaa-
vaa työvoimaa tulevaisuudessa. Tämä heikentää erityisesti alanvaihtajien ja lisäkoul-
tusta tarvitsevien mahdollisuuksia pysyä mukana muuttuvassa työelämässä. Muuttuvassa maailmassa oman osaamisen kehittymisen kannalta uuden tutkinnon
hankkiminen ovat yhä useammalle keino pysyä työelämässä. Hallituksen tekemät pää-
tökset voivat vaikuttaa työvoiman saatavuuteen myös ammatillisessa erityisopetuksessa
sillä osaavien työntekijöiden houkuttelu aloille vaikeutuu. (Eduskunta, 2024). Myös Ope-
tusalan Ammattijärjestö OAJ (2024) on ilmaissut näkemyksensä hallituksen suunnittele-
mista leikkauksista ammatilliseen koulutukseen. OAJ korostaa, että ammatillisen
osaamisen merkitystä ei voida aliarvioida, sillä yhteiskuntamme toiminta on riippuvai-
nen ammattilaisista, kuten talonrakentajista, tuotteiden ja palveluiden kuljettajista sekä
kiinteistöjen huoltajista. Erityisesti tekniikan aloilla on suuri tarve lisätä työvoimaa kai-
killa koulutusasteilla. Ammatillisissa oppilaitoksissa opiskelijat hankkivat keskeisiä työ-
elämän taitoja, jotka ovat välttämättömiä työelämässä. Tämä tapahtuu
ammattitaitoisten ohjaajien ja pedagogisesti pätevien opettajien tuella. Nuorten ja ai-
kuisten osaamisen kehittäminen on äärimmäisen tärkeää myös yhteiskunnan kestävän
kehityksen kannalta. (OAJ, 2024). Myös opetushallituksen tuore raportti tulevaisuuden
koulutus- ja työvoimatarpeista paljastaa, miten lisäkoulutuksen tarve on suurimmillaan
tekniikan koulutusaloilla. Koulutustarpeen arvioitiin vaikuttavat eri toimialojen tulevai-
suuden työvoimatarpeet ja eniten tarpeita on teknisistä aloista kiinteistöalalla ja kasvua
on myös metallituotteiden, koneiden ja kulkuneuvojen valmistuksessa sekä sosiaali- ja
terveyspalveluissa. Raportin mukaan lähes puolet nykyisestä työvoimasta eläköityy vuo-
teen 2040 mennessä, jonka vuoksi alojen vetovoimaisuutta on lähdettävä kehittämään,
jotta aloille voidaan houkuttaa uusia työntekijöitä. (Opetushallitus, 2024). Kokonaisra-
hoituksen vähenemisen vuoksi suuressa osassa ammatillisista oppilaitoksista on meneil-
lään säästö- ja sopeutustoimia, jotka johtavat merkittäviin henkilöstövähennyksiin.
AMKE:n toteuttaman edunvalvontakyselyn mukaan 66 % ammatillisen koulutuksen jär-
jestäjistä on jo toteuttanut, käynnistänyt tai on aikeissa käynnistää säästö- ja sopeutus-
toimia. (Ågren, 2024).

Tämä antaa painavan syyn työnantajakuvan tutkimukselle työntekijäkokemuksen näkökulmasta, etenkin ammatillisen koulutuksen ja ammatillisen erityisopetuksen kentällä. Vaikka leikkaukset eivät kohdennu suoraan ammatilliseen erityisopetukseen, viesti leikkauksista voi heikentää koko ammatillisen koulutuksen, mukaan lukien ammatillisen erityisopetuksen vetovoimaisuutta työnantajana.

Luovissa on selvitetty yrityksen rekryointitarpeita seuraavan kymmenen vuoden ajalle. Henkilöstöraportin (T. Heikkinen, henkilökohtainen keskustelu, 21.8.2024) mukaan Luovin teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstöstä noin 42 % saavuttaa alimman vanhuuseläkeiän (Ilmarinen, 2024) seuraavan kymmenen vuoden aikana ja heistä jopa puolet saavuttaa tuon iän seuraavan viiden vuoden aikana. Määrällisesti tämä tarkoittaa 61 henkilöä seuraavan kymmenen vuoden aikana ja 31 henkilöä seuraavan viiden vuoden aikana. Luovissa on yhteensä 144 teknisen alan ohjaus- ja opetushenkilöstön jäsentä, joka on noin 20 % koko ohjaus- ja opetushenkilöstön määrästä. Tämä itsessään antaa välttämättömän syyn työnantajakuvan tutkimiselle Luovissa etenkin, kun kyseisen kohderyhmän rekryointi aiheuttaa suurimpia haasteita Luoville.

T-Media tuotti Luoville sisäisen Luottamus & Maine -tutkimuksen (Ammattiopisto Luovi, 2024b) vuonna 2024, jossa tutkittiin Luovin mainetta henkilöstön näkökulmasta. Tutkimuksen mukaan henkilöstön arvio Luovin maineesta oli erinomainen kaikilla osa-alueilla. Saadun raportin myötä Luovilla on hyvä käsitys maineen vahvuuksistaan työnantajana, mutta syvällisempi ymmärrys sisäisten kohderyhmien ja näin ollen myös teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön ajatuksista puuttuu raportista kokonaan. Duunitorin (2024) kansallisessa rekryointitutkimuksessa todetaan, että hieman yli puolet (68 %) organisaatioista uskoo ymmärtävänsä omat vahvuutensa työnantajana, mutta vain puolet on tunnistanut tärkeimmät osaajaryhmänsä ja vielä harvempi on syvällisesti perehtynyt näiden ryhmien tarpeisiin ja motiiveihin. Ainoastaan 37 % organisaatioista raportoi, että heidän työnantajakuvaviestintänsä vastaa kohderyhmänsä tarpeita riittävästi. Tämä viittaa siihen, että vaikka osaajaryhmät olisi yrityksissä tunnistettu, niiden motivaatioiden ja

odotusten syvälinen analyysi ei ole riittävällä tasolla. Harva Duunitorin (2024) tutkimukseen osallistuneista organisaatioista oli aidosti pureutunut siihen, mikä eri osaajaryhmiä motivoi. Tämä on erityisen merkittävää Luovissa, jossa ei ole selkeää ymmärrystä haastavimman rekrytoitavan kohderyhmän, eli teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön odotuksista työnantajalle, jolloin se voi johtaa haasteisiin rekrytoinneissa ja vaikuttaa suoraan organisaation kykyyn houkutella ja pitää parhaita osaajia. Tämä puute korostaa tarvetta syventää kohderyhmätuntemusta Luovissa, jotta työnantajakuva voidaan kehittää ja parantaa rekrytointien onnistumista tulevaisuudessa, etenkin seuraavien vuosien eläköitymisiä ajatellen.

Aikaisemmat tutkimukset

Ammatillisen koulutuksen mainetta on tutkittu Suomessa T-Median toimesta jo muutamman vuoden ajan ja tutkimukset paljastavat, että käsitykset ammatillisesta koulutuksesta ovat parantuneet (T-Media, 2023). Myös Skills Finland ja opetus- ja kulttuuriministeriö (2020) ovat tutkineet suomalaisten mielikuvia ammatillisesta koulutuksesta ja huomanneet sen kehittyneen positiivisempaan suuntaan. T-Median tutkimuksissa erityisammattiopilaitokset ovat hyvässä maineessa ja Luovi onkin ollut tutkimuksessa maineeltaan paras ammattiopisto jo kaksi kertaa. Tutkimuksista on selvinnyt, että ammatillisen koulutuksen toimialamaine on kuitenkin merkittävästi heikompi kuin esimerkiksi ammattikorkeakoulujen ja yliopistojen. (T-Media, 2023). Näin ollen työtä on vielä edessä ja miten käy, kun hallituksen leikkaukset astuvat voimaan? Tieto jo itsessään voi heikentää ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuutta työpaikkana, jonka vuoksi työnantajakuvan vetovoimaisuutta on välttämätöntä kehittää, jotta organisaatiot kykenevät jatkossakin houkuttelemaan soveltuvia osaajia töihin. Ilman osaavaa henkilöstöä ei kyetä kouluttamaan uusia henkilöitä työelämään, mikä on yhteiskunnan toimivuuden kannalta äärimmäisen merkityksellinen tekijä.

Vaikka ammatillisen koulutuksen mainetta on tutkittu, pelkästään työnantajakuva- tai työnantajamielikuvaan keskittyneitä tutkimuksia työntekijäkokemuksen näkökulmasta ei

ole löydettävissä ammatillisen erityisopetuksen toimialalta, jolloin tämä tutkimus täyttää merkittävän tutkimusaukon toimialalla ja antaa syyn tutkimuksen toteuttamiselle. Ulkoista ja sisäistä työnantajakuva on tutkittu eri yrityksissä ja toimialoilla Theseuksesta löydettävien opinnäytetöiden ja eri yliopistojen sivujen pro gradu -tutkielmien mukaan. Esimerkiksi Hakulinen (2020) on tutkinut maisterintutkielmassaan työntekijäkokemuksen vaikutusta työnantajabrändiin ja Suomi (2022) on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan työnantajamielikuvaa, työntekijäkokemusta ja niiden kehittämistä. Työnantajakuvatutkimuksia eri toimialoilla on kuitenkin suhteessa vielä vähäisesti löydettävissä esimerkiksi brändi- tai mainetutkimuksiin verrattuna, jonka vuoksi aihe kaipaa lisätutkimuksia ja uusia näkemyksiä. Ammatillisen koulutuksen kentällä työnantajakuvatutkimusta on hyvin vähäisesti löydettävissä verrattuna koulutuksen järjestäjien määrään sekä ammatillisen koulutuksen merkitykseen Suomessa. Positiivisena löydöksenä on kuitenkin Nuutisen (2023) opinnäytetyö, joka keskittyy ammattiopiston ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan nykytilan selvitykseen. Myös Manninen (2017) on tutkinut opinnäytetyössään ammatillisen oppilaitoksen mainetta henkilöstön näkökulmasta, joskin sen painottuessa maineen näkökulmaan. Muita varsinaisia työnantajakuvatutkimuksia ei ole löydettävissä ja edellä mainitut eivät koske ammatillista erityisopetusta, johon tämä tutkimus vastaa. Aikaisemmat tutkimukset eivät myöskään kohdennu teknisille aloille, jonne on tarvetta lisätä työvoimaa tulevina vuosina. Näin ollen tutkimus on tarpeellinen ja merkittävä toimialalla.

Aikaisempia työnantajakuvatutkimuksia tarkastellessa huomataan, että työnantajakuvan merkitystä on alettu arvostaa vasta 2000-luvulta eteenpäin. Tämän tutkimuksen kirjallisuuskatsaus ja viimeaikaiset näkemykset työnantajakuvasta, työntekijäkokemuksesta sekä rekrytoinnista lisäävät tietoisuutta aiheen merkityksellisyydestä työelämälle. Tutkimuksen toivotaan herättävän lisää kiinnostusta työnantajakuvatutkimukseen Suomessa ja erityisesti koulutusaloilla, joissa muutoksia on jälleen näköpiirissä. Aihe on ajankohtainen, sillä työnantajien on tutkitusti kiinnitettävä huomiota työnantajakuvaansa houkuttellakseen tulevaisuudessa juuri heille soveltuvia työntekijöitä muuttuvassa työelämässä

ja työikäisen väestön eläköityessä. Kohdeorganisaation kannalta tutkimus on äärimmäisen tärkeä, jotta he voivat kehittää työnantajakuvaansa vetovoimaisuutta kohderyhmän näkökulmasta tulevien vuosien rekrytointeihin vastaamiseksi ja tunnettuuden lisäämiseksi.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää minkälaisia asioita ammatillisessa erityisoppilaitoksessa työskentelevien teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstö arvostavat työnantajassa, sekä miten vetovoimainen työnantajakuva muodostuu kohderyhmän näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, eli vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisesta kohderyhmän näkökulmasta. Lisäksi tutkimus pyrkii kartoittamaan kohderyhmän käsityksiä työnantajan pitovoimatekijöistä. Tutkimus toteutetaan ammatillisen erityisopetuksen kontekstissa ja kohdeyrityksenä toimii aikaisemmin esitelty Luovi. Tutkimuksesta kohdeyritys saa lisäksi arvokasta tietoa omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista työnantajana kohderyhmän näkökulmasta. Kohderyhmänä toimii Luovin teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstö. Teknisillä aloilla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa seuraavia Luovin tutkintokoulutusaloja: kone- ja tuotantotekniikka, logistiikan ala (kuljetus- ja palvelulogistiikka), maatalousala, puhtaus- ja kiinteistöpalveluala sekä rakennusala.

Tutkimuksen taustalla on aina tutkimusongelma, joka on muutettu tutkimuskysymyksiiksi, jotta ongelma selkeytyy ja siihen voidaan löytää ratkaisu tutkimuksen avulla (Kananen, 2017, s. 15). Tutkimusongelmana on puutteellinen tieto siitä, minkälaiset asiat tekevät työnantajasta vetovoimaisen teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön näkökulmasta ja mitä he arvostavat työnantajassa. Tutkimusongelmaan lähdetään etsimään ratkaisua seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

Pääkysymys:

- **Miten vetovoimainen työnantajakuva muodostuu teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön näkökulmasta?**

Alakysymykset:

- Minkälaisia asioita kohderyhmä arvostaa ja pitää merkityksellisenä työnantajassa?
- Mitkä ovat työn pitovoimatekijöitä kohderyhmän näkökulmasta?
- Mistä asioista positiivinen työntekijäkokemus rakentuu osana vetovoimaista työnantajakuva?

Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, eli vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisesta. Ilmiötä pyritään ymmärtämään tarkemmin selvittämällä teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkimuksen avulla voidaan lisätä tietoisuutta vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisesta etenkin ammatillisen erityisopetuksen ja ammatillisen koulutuksen aloilla. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää lisäksi teknisillä aloilla, mikäli halutaan selvittää toimialan työntekijöiden näkemyksiä työnantajan vetovoimatekijöistä. Luovi voi hyödyntää tutkimustuloksia työnantajakuvansa kehittämiseen teknisten alojen ohjaajien ja opettajien keskuudessa, mikä helpottaa kohderyhmän rekrytointia tulevaisuudessa, vähentää rekrytointikustannuksia ja ennen kaikkea lisää Luovin veto- ja pitovoimaa työnantajana. Luovin kannalta tutkimus on erityisen arvokas, sillä sen lopputulos lisää organisaation ymmärrystä kriittisen kohderyhmän tarpeista ja pitkällä aikavälillä tämä voi lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista, mikä voi heijastua myös opiskelijoiden oppimiskokemukseen.

Ymmärtämällä paremmin henkilöstön näkemyksiä ja odotuksia työnantajaa kohtaan, yritykset voivat parantaa henkilöstön työntekijäkokemusta ja sitä kautta työnantajakuvaansa, jolla on lopulta merkittävä vaikutus yrityksen kilpailukykyyn työntekijämarkkinoilla. Tutkimus tarjoaa yhteiskunnallisesti arvokasta tietoa työnantajakuvasta ja sen muodostumisesta työntekijäkokemusten näkökulmasta.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu kuudesta luvusta. Luvussa 2 keskitytään työnantajakuvaan käsitteen kokonaiskuvaan muodostamiseen ja työnantajakuvaan vaikutukseen rekrytoinneissa. Lisäksi nostetaan esiin työnantajakuvaan kehittämisen sekä johtamisen teoriaa. Luvussa 3 käydään läpi työntekijäkokemusta, työntekijäymmärrystä ja niiden yhteyttä työnantaja-kuvaan sekä käsitellään työn veto- ja pitovoimatekijöitä. Luvun 3 lopussa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja sen yhteys empiiriseen tutkimukseen. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen metodologia ja toteutus sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Viidennessä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja luku 6 koottaa yhteen johtopäätökset tutkimuksesta ja sen toteutuksesta. Lisäksi luvussa 6 esitellään tutkimuksen teoreettista ja käytännöllistä merkitystä, arvioidaan tutkimusta ja sen rajoitteita sekä vaikuttavuutta, annetaan suosituksia työelämälle sekä esitellään tutkimuksen arvo kohdeyritykselle ja lopuksi annetaan jatkotutkimusehdotuksia.

2 Työnantajakuva

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen pääkäsitettä, työnantajakuva, jota nykypäivän puhekielessä kuvataan useilla eri termeillä, kuten työnantajamielikuva, työnantajabrändi ja työnantajamaine. Myös englanninkielisiä käsitteitä, kuten employer image ja employer brand käytetään laajalti. Nämä termit liittyvät kaikki työnantajakuvaan, mutta niillä on keskenään hieman eri merkityksiä. On oleellista ymmärtää, että termien tulkinta voi vaihdella eri henkilöiden välillä ja asiayhteyden mukaan, eivätkä termit aina noudata täysin yhtenäisiä, tarkasti määriteltyjä rajoja. (Vaisto, 2024). Vaikka tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti työnantajakuvaan ja sen muodostumiseen, on siihen liittyvien termien avaaminen tärkeää ilmiön syvällisemmän ymmärryksen lisäämiseksi.

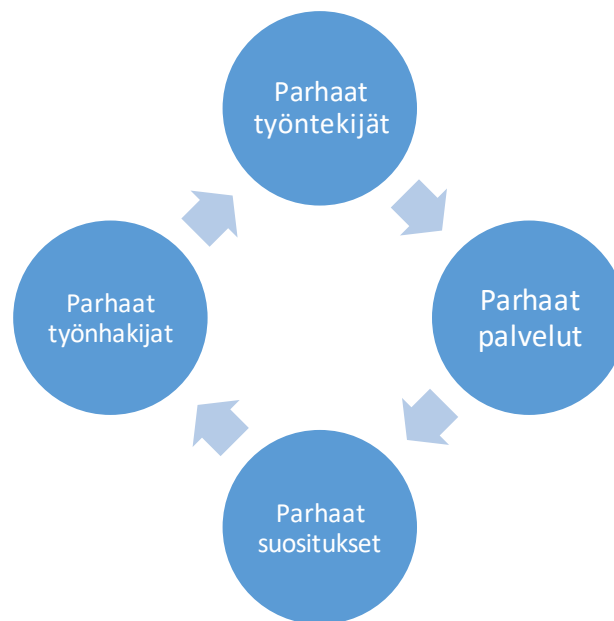
Suomenkielistä työnantajakuva käsitteleviä teoksia tai kirjallisuutta ei vielä tänäkään päivänä juuri ole. Tämän vuoksi työnantajakuvasta käytetään eri termejä eri asiayhteyksissä, kuten Vaisto (2024) edellä toteaa. Sen sijaan englanninkielisiä termejä, kirjallisuutta ja artikkeleita on löydettävissä ja monet näistä käsittelevät osittain samaa aihetta. Kansainvälisissä teoksissa ja artikkeleissa puhutaan usein työnantajabrändistä ja sen kehittämisestä, mutta näillä termeillä viitataan usein samaan ilmiöön kuin työnantajakuvalla.

Tässä luvussa käsitellään aluksi työnantajakuvatutkimuksen eri käsitteitä viime vuosikymmeniltä sekä avataan työnantajakuvasta käytettyjä eri termejä ja niiden merkityksiä. Kappaleessa 2.2. luodaan määritelmä tutkimuksessa käytettävästä työnantajakuvan käsitteestä. Kappaleessa 2.3. tarkastellaan sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan yhteyttä, jonka jälkeen nostetaan esiin työnantajakuvan vaikutus rekrytointiin kappaleessa 2.4. Kappaleessa 2.5. ja 2.6. käsitellään työnantajakuvan kehittämistä ja johtamista.

2.1 Työnantajakuvatutkimus lyhyesti

Työnantajakuvatutkimus on peräisin markkinoinnin teorioista, minkä vuoksi aikaisemmat tutkimukset ovat keskittyneet pääosin siihen, mitä ulkopuoliset ihmiset ajattelevat

työnantajasta. Brändi on myös ollut keskeinen tekijä aikaisemmassa työnantajakuva tutkimuksessa ja kirjallisuudessa. Asiakas- ja työntekijätyytyväisyyden välinen suhde on varhain ymmärretty, ja sen on nähty vaikuttavan rekrytointiin sekä työnantajakuva muodostumiseen. Ambler ja Barrow (1996, s. 1–2) kiteyttivät ensimmäisissä tutkimuksissaan ajatuksen siitä, että yrityksen ja sen asiakkaiden välisten hyvien suhteiden ylläpitäminen edellyttää osaavia työntekijöitä. Tällöin hyvät asiakaskokemukset luovat positiivisia kokemuksia ja mielikuvia, jotka lopulta rakentavat hyvää työnantajakuva ja auttavat houkuttelemaan osaavia työntekijöitä. Alla olevassa kuviossa 1 havainnollistetaan työntekijöiden ja palvelun laadun välistä yhteyttä.



Kuvio 1. Työntekijöiden laadun ja palvelun laadun välinen yhteys (mukaihen Abler & Barrow, 1996, s. 1–2).

Brändi

Brändi on käsitteenä hyvin laaja ja sillä tarkoitetaan kokonaiskuva, joka muodostuu kaikista niistä kokemuksista ja vaikutelmista, joita ihmisellä on yrityksestä. Logo ei ole itsessään brändi, vaan toimii sen tunnuksena ja visuaalisena edustajana. Brändi on aina yksilöllinen kokemus, joka syntyy tai jää syntymättä ihmisen mielessä. Yrityksen brändi on aina lähtöisin sisältäpäin. (Ruokolainen, 2020, s. 16, 20, 44.)

Työnantajabrändi

Kuten sanottua, työnantajakuvan käsite on lähtöisin työnantajabrändistä. Työnantajabrändin käsite on kehittynyt merkittävästi vuosien varrella ja sen juuret ulottuvat 1990-luvulle. Ensimmäinen maininta työnantajabrändistä tapahtui vuonna 1990, kun Simon Barrow käytti termiä konferenssissa. (Santos ja muut, 2022, s. 2). Virallinen käsite julkaistiin kuitenkin vasta kuusi vuotta myöhemmin, jolloin Ambler ja Barrow (1996, s. 3–4) määrittelivät ensimmäistä kertaa työnantajabrändin käsitteenä, jolloin se oli heidän mukaansa joukko toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, joita työnantaja tarjoaa työntekijöilleen vastineeksi heidän työstään. Työnantajabrändi tarjoaa Amberin ja Barrowin (1996, s. 3–4) käsityksen mukaan yrityksen johdolle selkeän mallin, jonka avulla se voi mm. helpottaa rekrytointia, lisätä tuottavuutta sekä parantaa yrityksen veto- ja pitovoimaa. Amblerin ja Barrowin työnantajabrändin määritelmällä voidaan nähdä olevan yhteyksiä nykypäivän työnantajakuvan määritelmään.

Seuraavina vuosina työnantajabrändin käsite kehittyi edelleen. Martin ja Beaumont (2003, s. 15) määrittelivät työnantajabrändin yrityksen imagon hallinnaksi sen työntekijöiden ja potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta. Työnantajabrändi koostuu heidän mukaansa yrityksen toimintatavoista, arvoista ja kulttuurista, joilla nykyiset työntekijät sitoutetaan ja uusia houkuteltaan. Backhaus ja Tikoo (2004, s. 502) laajensivat käsitettä ja korostivat, että työnantajabrändäys erottaa yrityksen kilpailijoista tuomalla esiin sen erityispiirteet työnantajana. Heidän mukaansa työnantajabrändäys korostaa ai-
nutlaatuisia piirteitä, kuten työympäristöä tai kulttuuria.

Vuotta myöhemmin Barrow ja Mosley (2005, s. 8–9) syvensivät käsitettä tuomalla esiin, että työnantajabrändäys on prosessi, joka yhdistää organisaation arvot ja liiketoiminnan tavoitteet. Tämä prosessi auttaa parantamaan rekrytointia, sitouttamista ja tuottavuutta. Mosley (2007, s. 127–128) ja Moroko ja Uncles (2008, s. 166) huomauttivat, että brändilupausten viestinnän ylikorostaminen voi tapahtua työntekijäkokemuksen pitkäaikaisen

hallinnan kustannuksella. Toisin sanoen, liiallinen panostus brändin lupauksiin voi johtaa siihen, että organisaatio laiminlyö työntekijöiden arjen parantamista ja hyvinvoinnin ylläpitämistä. Edwards (2009, s. 6) puolestaan totesi työnantajabrändäyksen olevan prosessi, joka viestii organisaation identiteetin tärkeimmistä piirteistä sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Nykyään työnantajabrändi nähdään laajempänä ja syvempänä käsitteenä. Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 36) määrittelevät työnantajabrändin lupauksena siitä, minkälaisen työpaikan yritys tarjoaa, sekä ajatuksen siitä, millainen työnantaja se haluaa olla. Tämä käsite kattaa sekä työnantajamielikuvan että työnantajamaineen, mutta ulottuu niitä pidemmälle muodostaen kattavan käsityksen organisaation arvoista ja kulttuurista. Työnantajamielikuvat ja työnantajakuva yhdessä muodostavat brändityön lopputuloksen. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 57).

Nykykäsityksen mukaan, kuten Rantanen (2022c) toteaa, työnantajabrändi ei ole vain kuva yrityksestä työnantajana, vaan siihen liittyy vahva tunnesitoutuminen, joka syntyy toistuvien, positiivisten tunnekokemusten kautta. Tämä sitoutuminen ja samaistuminen brändiin edellyttää pysyvän tunteen ja merkityksen muodostumista ihmisille. Työnantajabrändi nähdään siis isompana käsitteenä, joka on jo askeleen eteenpäin työnantajakuvasta. Työnantajabrändin kehittämistä pidetään näin ollen monivaiheisena ja pitkäkestoisena prosessina ja se nähdään kriittisenä tekijänä organisaation menestyksessä ja sen kyvyssä houkutella ja sitouttaa osajia pitkällä aikavälillä. (Rantanen, 2022c).

2.2 Työnantajakuvan määritelmä

Tässä kappaleessa määritellään tutkimuksen pääkäsite, työnantajakuva, aiempien ja nykyisten käsitysten valossa. Tarkastelu etenee kohti nykyistä ymmärrystä, joka korostaa työnantajakuvan merkitystä organisaation sisäisten ja ulkoisten toimintojen yhteisvaikutuksena.

Työnantajakuva ja työnantajabrändäystä vuodesta 2001 lähtien tutkineet Lievens ja Slaughter (2016, s. 411) toteavat, että työnantajakuva koostuu tietyistä ominaisuuksista, jotka yksilö yhdistää organisaatioon työpaikkana. Cable ja Turbanin (2001, s. 125) mukaan työnantajakuvalla tarkoitetaan joukkoa uskomuksia, joita työnhakijalla on organisaation ominaisuuksista, eli siitä, millainen organisaatio on kyseessä. Cable ja Turban kuitenkin huomauttavat, että työnantajakuva on erotettava työnantajamaineesta. Lisäksi se, kuinka hyvin työnantaja tunnetaan, on olennainen osa sekä työnantajakuva, että työnantajamainetta, koska se kertoo, kuinka tietoisia työnhakijat ovat kyseisestä organisaatiosta. Toisin sanoen, työnantajamaine vaikuttaa työnantajakuvaan ja päinvastoin. (Cable & Turban, 2001, s. 130).

Rossin (2020, s. 52) mukaan työnantajakuva lähtee organisaation sisältä ja se muodostuu kaikesta siitä, mitä yritys tekee tai jättää tekemättä niin sisäisesti, kuin ulkoisesti. Jokainen yrityksen työntekijä luo työnantajakuva toiminnallaan, vuorovaikutuksellaan niin toisten ihmisten kuin asiakkaiden kanssa, riippumatta siitä, missä positiossa työntekijä on. Tämän vuoksi työnantajakuvan luominen tapahtuu yksinkertaisimmillaan olemalla hyvä työnantaja. (Vaisto, 2024).

Työnantajakuva ei kuitenkaan ole pelkästään ulospäin näkyvä kuva, vaan Kaminskyn ja Sanfasonin (2024) mukaan se on myös organisaation sisäistä kuvaa, joka muodostuu sen kulttuurista ja on näkyvissä sekä nykyisille että potentiaalisille työntekijöille. Tästä syystä yritysten tulisi ymmärtää ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvan välinen voimakas yhteys. Kaikki, mitä tehdään sisäisesti, tulisi myös heijastua ulospäin, jotta voidaan kehittää houkuttelevaa, mutta samalla todenmukaista työnantajakuva. Nykyään sosiaalisen median ja internetin kautta on erittäin helppoa löytää nykyisten tai entisten työntekijöiden kokemuksia työnantajasta, minkä vuoksi luotu työnantajakuva ei voi olla keinotekoinen tai täysin virheetönkään. Ihmiset arvostavat aitoutta ja haluavat kuulla myös inhimillisiä ja rehellisiä asioita työpaikkaa valitessaan. (Kaminsky & Sanfason, 2024). Jotta yritys säilyttäisi kilpailukykynsä, on uusien työntekijöiden houkutteleva ja nykyisten pitäminen

keskeisessä asemassa. Hyvällä työnantajakuvalla on siis merkittävä vaikutus organisaation menestykseen (Bazzi & Easa, 2020, s. 48).

Nykykäsitysten mukaan työnantajakuvalla tarkoitetaan Rantanen (2022c) mukaan tarkkaa ja selkeää kuvaa yrityksestä työnantajana. Työnantajakuva on mieluiten yrityksen itsensä luoma, jota se ylläpitää ajantasaisesti sekä vahvistaa toiminnallaan aktiivisesti niin sisäisten, kuin ulkoistenkin toimintojen avulla. Tässä tutkimuksessa työnantajakuva määritellään Rantasen mukaisesti. Alla olevassa kuviossa 2 on avattu työnantajakuvan ja siihen liitettyjen käsitteiden merkitystä Rantasen (2022c) mukaisesti.



Kuvio 2. Työnantajakuvan käsitteet (mukaillen Rantanen, 2022c).

Työnantajamielikuvat ovat yleisön käsityksiä ja oletuksia yrityksestä työnantajana, jotka voivat olla epätarkkoja tai vanhentuneita. Työnantajakuva puolestaan on selkeä ja yhtenäinen käsitys, jonka yritys pyrkii aktiivisesti muovaamaan ja ylläpitämään oikeiden mielikuvien avulla. Työnantajamaine on yleisön laajempi mielipide yrityksestä työnantajana, joka pohjautuu usein asiakkaiden ja työntekijöiden kokemuksiin sekä myös huhupuheisiin. Työnantajabrändi on syvälinen tunnepohjainen vaikutus, joka syntyy, kun yritys edustaa merkityksellisiä arvoja ja synnyttää vahvaa yhteenkuuluvuuden tunnetta yleisössään. (Rantanen, 2022c).

2.2.1 Työnantajamaine

Työnantajamaineella viitataan laajemman yleisön mielipiteeseen työnantajasta. Maine perustuu yksilöiden tai organisaatioiden kokemuksiin yrityksen toiminnasta, ja se muodostuu siitä, mitä ihmiset kertovat yrityksestä. Näin ollen aito työnantajakuva ja työnantajamaine voivat poiketa toisistaan. (Rantanen, 2022c). Myös Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 57) ovat todenneet, että työnantajamaine viittaa siihen, mitä suuri yleisö ajattelee työnantajasta. Highhouse ja muut (2009) puolestaan määrittelevät työnantajamaineen globaaliksi ja vakaaksi arvoksi, jonka suuri yleisö, kuten eri sidosryhmät tai työnhakijat, jakavat.

2.2.2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan Rantasen (2022c) mukaan kohdeyleisön ajatuksissa olevia oletuksia ja käsityksiä työnantajasta. Rossin (2020, s. 53) näkemyksen mukaan ulkopuolisten mielikuva, eli työnantajamielikuva muodostuu usein huhuista, puheista ja käsityksistä. Nämä mielikuvat voivat erottua joko hyvällä tavalla, jolloin ne vahvistavat yrityksen vetovoimaa, tai negatiivisesti, jolloin ne voivat heikentää yrityksen veto- ja pitovoimaa (Rantanen, 2022c). Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 37) näkevät työnantajamielikuvan yksilön tarkempana käsityksenä ja uskomuksena organisaation työnantajabrändistä. Heidän mukaansa työnantajamielikuva rakentuu jokaisessa kohtauksessa organisaation työntekijöiden ja liiketoiminnan kanssa. Myös yrityksen omilla työntekijöillä on työnantajamielikuva, joka yleensä perustuu vahvempaan tietoon verrattuna ulkopuolisten ihmisten mielikuvaan työnantajasta (Huhta & Myllyntaus 2021, s. 37). Highhousen ja muiden (2009) mukaan työnantajamielikuva koostuu yksilöiden mielisissä olevista lyhytaikaisista ajatuksista, jotka liittyvät yrityksen työnantajaominaisuuksiin. Keskeistä on, että mielikuva on henkilökohtainen, voi muuttua ajan myötä, ei ole pysyvä, keskittyy tiettyihin yrityksen piirteisiin ja perustuu pohjimmiltaan ajatteluun.

Kun puhutaan työnantajamielikuvasta, on tärkeää ymmärtää sanan ”mielikuva” merkitys. Rope & Mether (2001, s. 13–14) määrittelevät mielikuvan henkilökohtaiseksi kuvaksi,

joka muodostuu yksilön mielessä jostain asiasta. Mielikuva on yksilön kokemusten, asenteiden, tunteiden, tietojen ja uskomusten summa (Rope & Mether, 2001 s. 67). Mielikuva ei siis kuvaa objektiivista totuutta, vaan on arvo- ja asenneperusteinen.

Rope & Mether (2001, s. 67–69) esittävät, että mielikuva rakentuu kolmesta käsitteellisestä tasosta, puhtaasta mielikuvasta, pysyvästä mielikuvasta ja sisäisestä totuudesta. Kun mielikuvan perustana ovat ajatukset ja käsitykset ilman positiivista tai negatiivista tunne-elementtiä, voidaan sitä nimittää puhtaaksi mielikuvaksi. Tämä tarkoittaa ajatusta ja arvovapaita käsityksiä sekä näkemyksiä, joita voidaan pitää myös ensimielikuvina. Kun puhtaaseen mielikuvaan lisätään asenne ja mukaan tuodaan tunne-elementti, joka voi olla joko positiivinen tai negatiivinen, syntyy pysyvä mielikuva. Pysyvät mielikuvat ohjaavat ihmisten käyttäytymistä. Lopulta, kun pysyvään mielikuvaan aletaan uskoa henkilökohtaisten kokemusten ja totuuden myötä, syntyy sisäinen totuus (Rope & Mether, 2001, s. 67–69). Työnantajamielikuvan pysyvä muuttuminen vaatii Rope ja Metherin (2001, s. 70) mukaan riittävästi totuudenmukaista jaettua tietoa yrityksen positiivisista muutoksista. Jaetun tiedon on oltava uskottavaa, jotta sillä olisi vaikutusta työnantajamielikuvan muuttumiseen. On myös tärkeää muistaa, että muutos vaatii aikaa, eikä mielikuvien ja asenteiden muuttaminen tapahdu hetkessä.

Työnantajakuva ja työnantajamielikuvalla on siis pieni ero toisistaan työnantajakuvan ollessa vakiintunut käsitys organisaatiosta, jonka organisaatio on itse luonut sekä viestinyt siitä ulospäin ja se vastaa eniten todellista kuvaa, kun taas työnantajamielikuvat voivat olla sekalaisia, yksilöllisiä, irrallisia tai vanhentuneita. Yrityksellä ei toisin sanoen ole työnantajakuvaa, mikäli siitä on monta oletusta ja käsitystä. (Rantanen, 2022c).

Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan työnantajakuvan jakautumista sisäiseen ja ulkoiseen kuvaan sekä pohditaan näiden välistä yhteyttä sekä työnantajakuvan muodostumista niiden kautta. On hyvä ymmärtää, että työnantajamielikuvalla ja ulkoisella työnantajakuvaalla tarkoitetaan eri käsitteiden valossa samaa asiaa.

2.3 Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva

Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Jaottelu on keskeinen asia ymmärrettäväksi työnantajakuvasta puhuttaessa, sillä molemmat ulottuvuudet vaikuttavat organisaation vetovoimaan sekä työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Toivolan (2019b) mukaan sisäisellä työnantajakuvalla viitataan kaikkiin niihin tavoitteellisiin toimiin, joilla pyritään vaikuttamaan organisaation nykyisten työntekijöiden näkemyksiin omasta työpaikastaan ja työnantajastaan. Vaisto (2024) näkee sisäisen työnantajakuvan tarkoittavan niitä asioita, jotka suuntautuvat nykyisiin työntekijöihin. Ulkoinen työnantajakuva puolestaan keskittyy työnantajaa kiinnostaviin potentiaalsiin työntekijöihin. Näiden kahden välillä on kuitenkin pieni ero, koska myös nykyiset työntekijät havaitsevat ulospäin suuntautuvat viestit, jotka eivät ole suoraan heille tarkoitettuja, mutta silti vaikuttavat heidän näkemyksiinsä työnantajasta (Vaisto, 2024). Toivola (2019b) väittää, että sisäistä työnantajakuvaa voidaan kuitenkin pitää tarkempänä kuvauksena työnantajasta, koska nykyisillä työntekijöillä on aidompi kuva organisaation toiminnasta ja kulttuurista.

Yksinkertaisesti voidaan siis sanoa, että sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan nykyisten työntekijöiden kokemaa työnantajakuvaa (Lievens ja muut., 2007, s. 48–49). Myös Rope ja Mether (2001, s. 211) määrittelevät sisäisen työnantajakuvan tarkoittavan yrityksen työntekijöiden mielikuvaa omasta työnantajastaan. Sisäisen työnantajakuvan säännöllinen tutkiminen on tärkeää. Jos tutkitaan myös ulkoista työnantajakuvaa, on olennaista kartoittaa näkemyksiä samoista asioista kuin sisäisessä tutkimuksessa, jotta tuloksia voidaan verrata keskenään. Ihanteellisessa tilanteessa sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva vastaavat toisiaan. Vaikka sisäinen työnantajakuva olisi vahva, mutta ulkoinen heikompi, ulkoisella työnantajakuvalla voi silti olla vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan välinen yhteys, koska ne vaikuttavat toisiinsa. (Rope & Mether, 2001, s. 212–215).

Kuten monet muutkin tutkijat, myös Backhaus ja Tikoo (2004, s. 502) esittävät, että työnantajakuva jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen kuvaan. Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva

muodostuvat eri tavoin, niillä ollessa myös erilaisia vaikutuksia. Työnantajakuvalla voidaan ulkoisesti vaikuttaa siihen, kuinka kiinnostava yritys on työnantajana, ja sisäisesti siihen, kuinka uskollisia nykyinen henkilöstö on työnantajaa kohtaan. Sisäinen työnantajakuva viittaa siihen, miten nykyiset työntekijät näkevät ja kokevat organisaation. Tähän vaikuttavat työntekijöiden kokemukset esimerkiksi yrityksen kulttuurista, arvoista, työolosuhteista ja työsuhte-educista. Sisäinen työnantajakuva syntyy työntekijöiden päivittäisten kokemusten ja vuorovaikutuksen perusteella. Sekä hyvät että huonot kokemukset vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat yrityksen. Sisäisen työnantajakuvan perustan muodostavat organisaatiokulttuuri, johtamistyyli ja yrityksen arvot. Lisäksi organisaation sisäinen viestintä vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijät kokevat työnantajan ja sen tarjoamat mahdollisuudet. Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, millaisena organisaation ulkopuoliset ihmiset, kuten asiakkaat tai potentiaaliset työnhakijat näkevät yrityksen. Ulkoinen työnantajakuva perustuu siihen, millaisia mielikuvia organisaatio herättää ja mitä se viestii ulospäin. Tämä kuva rakentuu useimmiten markkinoinnin ja viestinnän kautta. Lisäksi ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttavat erilaiset arviot, kuten asiakaspalautteet ja työntekijöiden arvioinnit työnantajasta. Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva ovat vahvasti yhteydessä toisiinsa. Myönteinen sisäinen työnantajakuva voi parantaa ulkoista työnantajakuvaa, sillä tyytyväiset työntekijät puhuvat todennäköisemmin organisaatiosta hyvää ulospäin, mikä houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä hakeutumaan yritykseen töihin. Toisaalta, jos ulkoinen työnantajakuva on heikko, se voi vaikuttaa negatiivisesti nykyisten työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon, heikentäen näin sisäistä työnantajakuvaa. (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 504–506).

2.4 Työnantajakuvan vaikutus rekrytointiin

Tässä kappaleessa käsitellään työnantajakuvan vaikutusta rekrytointiin ja sen merkitystä organisaation menestykseen. Kuten Barrow ja Mosley (2005, s. 8–9) ovat todenneet, työnantajakuvaa kehittämällä voidaan parantaa rekrytointien onnistumista. Vahva työnantajakuva ei ainoastaan houkuttele potentiaalisia työnhakijoita, vaan lisää rekrytointien tehokkuutta.

Cable ja Turban (2001, s. 124) esittävät, että työnhakijoiden käsitykset rekrytoivasta yrityksestä työnantajana vaikuttavat siihen, hakevatko he työpaikkaa ja minkä työpaikan he lopulta valitsevat. Myös Backhaus ja Tikoo (2004, s. 506) perustavat näkemyksensä useisiin tutkimuksiin, jotka osoittavat, että työnantajakuvalla on selkeä yhteys rekrytointiin. Potentiaaliset hakijat vertaavat käsityksiään työnantajasta omiin arvoihinsa ja tarpeisiinsa. Mitä paremmin hakijoiden omat arvot kohtaavat yrityksen arvoja, sitä todennäköisemmin hakija kokee työnantajan vetovoimaiseksi ja luonnollisesti tämä vaikuttaa hakijan päätökseen hakeutua yritykseen töihin. (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 506). On siis tärkeä viestiä työnantajakuvasta ulospäin houkutellessaan potentiaalisia työntekijöitä.

Rekrytoitaessa työnantajan vetovoimaisuudella ja työnantajakuvalla on merkittävä rooli työnhakijan näkökulmasta. Mikäli hakijalla on negatiivisia tai sekavia käsityksiä työnantajasta, hän todennäköisesti jättää hakematta kyseisen yrityksen avoimeen työpaikkaan. Hakijalla voi myös olla vääristyneitä käsityksiä työnantajasta, mikä voi johtaa siihen, että tehtäviin hakeutuu henkilöitä, joiden profiili ei vastaa yrityksen tarpeita tai jotka eivät sovi yrityksen kulttuuriin. Parhaimmillaan vetovoimainen ja todenmukainen työnantajakuva edesauttaa rekrytointeja houkuttelemalla useita potentiaalisia ja kiinnostuneita työnhakijoita avoimiin tehtäviin. (Rantanen, 2022d). Toivolan (2019a) mukaan rekrytointiin vaikuttava työnantajakuva on keskeisessä asemassa siinä, kykeneekö yritys rekrytoimaan tarvittavia työntekijöitä liiketoimintansa toteuttamiseksi.

Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 26) tukevat edellä mainittuja näkemyksiä ja toteavat, että rekrytointi helpottuu hyvän työnantajakuvan ansiosta. Hyvä työnantajakuva tarkoittaa rekrytoinnin kannalta sitä, että ihmiset ymmärtävät paremmin, millainen työpaikka on kyseessä, millaista siellä olisi työskennellä ja mitä yritys voi heille tarjota. Yksinkertaisesti sanottuna, hyvä työnantajakuva lisää kiinnostusta avoimia työpaikkoja kohtaan. Tärkeintä ei kuitenkaan ole hakemusten suuri määrä, vaan niiden sopivuus tehtävään ja organisaatioon. Tämän vuoksi työnantajakuvan kehittäminen tiettyä kohderyhmää

ajatellen lisää potentiaalisten hakijoiden määrää. Vahvan ja vetovoimaisen työnantajakuvan avulla voidaan myös säästää rekrytointikustannuksissa, koska yrityksen ei tarvitse panostaa näkyvyyteen suurilla budjeteilla. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 26–28).

Hyvällä työnantajakuvatyöllä voidaan pitkällä aikavälillä saavuttaa todenmukaista ja suotuisaa tunnettuutta kohdeyleisön silmissä, vaikuttaa positiivisesti hakijoihin tunnetasolla, parantaa työnhakijoiden laatua, houkutella ja tunnistaa potentiaalisia työnhakijoita avoimiin työpaikkoihin, madaltaa rekrytointikustannuksia sekä lyhentää rekrytointiprosessia (Rantanen, 2022d).

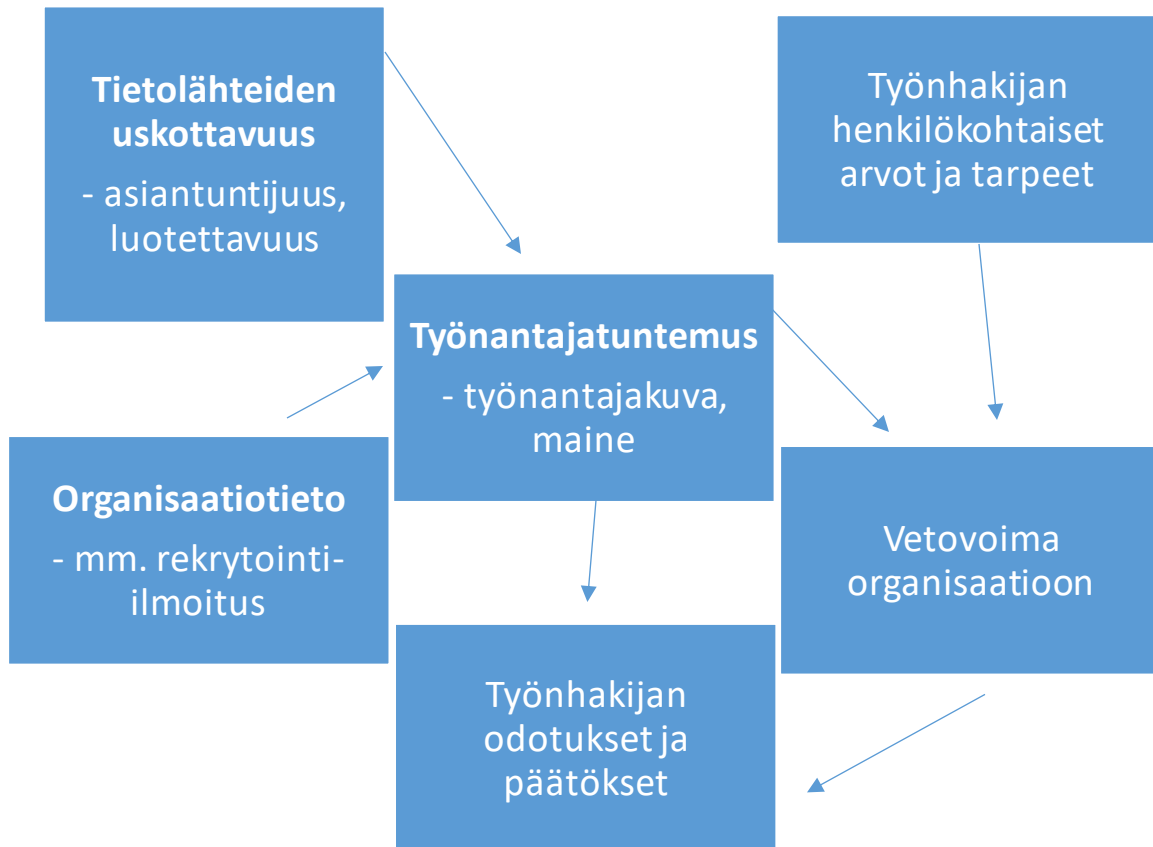
Universumin (2024a) tutkimuksen mukaan työnantajakuvan kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää, koska hyvä ja vahva työnantajakuva auttaa yritystä luomaan todenmukaista mainetta potentiaalisten hakijoiden keskuudessa ja erottumaan kilpailijoistaan. Tutkimuksessa todetaan, että vahvan työnantajakuvan ansiosta yrityksen on helpompi houkutella päteviä työntekijöitä, mikä puolestaan voi vähentää rekrytointikustannuksia. Työnantajakuvan kehittäminen on strategista työtä, jossa yrityksen arvot pyritään yhdistämään onnistuneesti kohderyhmien arvoihin, jotta tavoiteltu työnhakijakunta kokee yrityksen houkuttelevaksi työnantajaksi. (Universum, 2024a).

Laadukkaasti toteutettu rekrytointi edellyttää rekrytoijilta perusteellista yritystuntemusta. Hakijoille välitettävän tiedon tulee pohjautua monialaiseen tuntemukseen yrityksen eri toiminnoista, jotta rekrytoijilla olisi valmiudet viestiä näistä houkuttelevasti potentiaalisille työnhakijoille. Tämä ei kuitenkaan riitä, jos viestityt asiat eivät pidä paikkansa; silloin houkuteltu työntekijä saattaa lähteä yrityksestä nopeasti, jos työ ei vastaa annettuja odotuksia. Tällaisessa tilanteessa uusi työntekijä saattaa jakaa negatiivisia kokemuksiaan tuttavapiirissään, mikä voi vaikuttaa yrityksen maineeseen. Tämän vuoksi rekrytoinnin ja työnantajakuvan välinen yhteys ja vaikutus ovat merkittäviä. (Rossi, 2020, s. 43–45).

Jokainen yrityksestä ulospäin lähtevä viesti joko vahvistaa tai heikentää sen työnantajakuvaa ja vaikuttaa ihmisten ajatteluun ja käyttäytymiseen yritystä kohtaan. Jokainen kirjoitettu somepostaus, työpaikkailmoitus tai rekrytoinnin aikana hakijalle kerrottu asia vaikuttavat yrityksen työnantajakuvaan. On myös tärkeää ymmärtää, että eri alojen osaajien houkuttelu vaatii erilaista lähestymistapaa. Esimerkiksi laulunopettajaa eivät todennäköisesti motivoi samat asiat kuin talonrakennusalan insinööriä. (Rossi, 2020, s. 63).

Cable ja Turban (2001) korostavat tutkimuksessaan, että vahva työnantajakuva on keskeinen tekijä rekrytoinnin onnistumisessa. Heidän mukaansa työnhakijoiden käsitykset työnantajan tunnettuudesta, maineesta ja imagosta vaikuttavat suoraan siihen, kuinka houkuttelevana työnantajaa pidetään ja kuinka todennäköisesti hakijat hakevat avoimiin paikkoihin. Hyvä maine ja positiivinen imago lisäävät työnantajan vetovoimaa ja parantavat rekrytoinnin tuloksia, kun taas heikko tunnettuus tai negatiivinen maine voivat vähentää potentiaalisia hakijoita kilpailijoille. Tämä korostaa työnantajakuvan strategisen kehittämisen merkitystä osana rekrytointiprosessia. (Cable & Turban, 2001, s. 119, 122).

Alla olevassa kuviossa 3 havainnollistetaan, miten työnhakijoiden käsitykset työnantajasta muodostuvat ja miten nämä käsitykset vaikuttavat heidän päätöksentekoonsa. Malli osoittaa, että organisaation tietolähteiden uskottavuus, kuten rekrytointi-ilmoitukset tai suusanallinen viestintä vaikuttavat työnhakijoiden työnantajatuntemukseen. Tämä tuntemus muodostuu työnantajan tuttuudesta, maineesta ja imagosta. Työnhakijoiden henkilökohtaiset arvot ja tarpeet puolestaan vaikuttavat siihen, miten he arvioivat näitä tekijöitä ja kuinka houkuttelevana he pitävät organisaatiota työnantajana. Lopulta nämä tekijät yhdessä ohjaavat työnhakijan päätöksiä ja käyttäytymistä rekrytointiprosessissa. (Cable & Turban, 2001, s. 122–127).



Kuvio 3. Työnantajakuvan vaikutus rekrytointiin (mukaiillen Cable & Turban, 2001, s. 122).

Työnantajan tunnettuus, mielikuvat ja kokemukset työnantajasta, sekä lojaalisuus työnantajaan kohtaan vaikuttavat työnantajakuvan muodostumiseen, mikä puolestaan vaikuttaa sekä uusien työntekijöiden houkuttelemiseen että heidän pysyvyyteensä organisaatiossa. (Cable & Turban, 2001, s. 122–127).

Hakijavetoinen rekrytointi

Nykyisin rekrytointi on muuttunut huomattavasti ja siitä on tullut hyvin hakijavetoista. Työnantajien onkin käytettävä erilaisia keinoja houkutelakseen myös passiivisia työnhakijoita. Hosainin ja Liun (2020, s. 3721) mukaan passiivisilla työnhakijoilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka ovat jo töissä eivätkä aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa, mutta saattaisivat harkita työpaikan vaihtoa paremman mahdollisuuden tullessa eteen. Tutkijat Petry ja

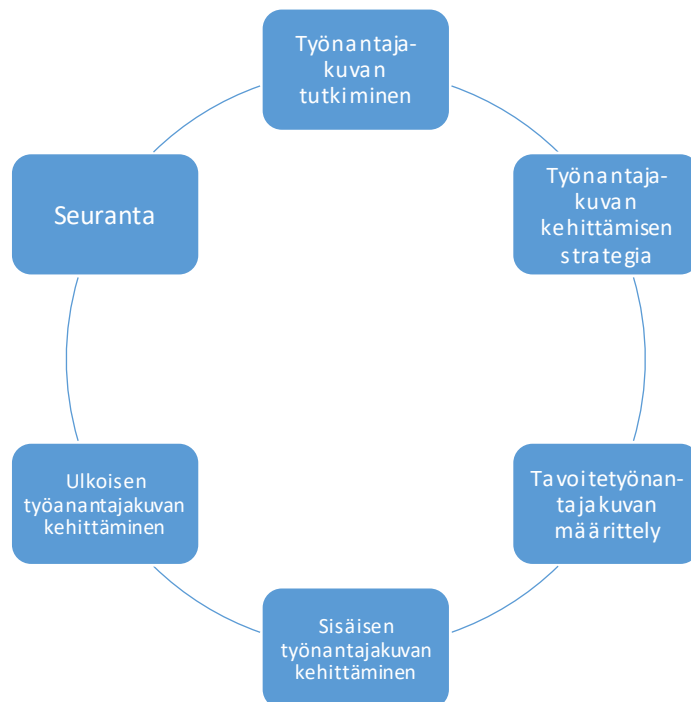
muut (2020, s. 1477–1480) korostavat, että rekrytoinnista on tullut yhä enemmän työnhakijavetoista, mikä edellyttää työnantajilta strategioiden sopeuttamista vastaamaan työnhakijoiden odotuksia ja tarpeita. Heidän mukaansa työnantajien on ymmärrettävä tarkasti, mitä potentiaaliset työnhakijat arvostavat, ja kohdennettava rekrytointiviestinsä näiden mieltymysten mukaisesti. Tutkijat havaitsivat, että työnhakijoiden odotukset työpaikoista ovat yhä moninaisempia ja vaihtelevat esimerkiksi työilmapiiriin, palkitsemisen ja uramahdollisuuksien suhteen. Tämä moninaisuus tekee rekrytoinnista haastavampaa, sillä työnantajien on pystyttävä luomaan houkuttelevia viestejä, jotka puhuttelevat eri kohderyhmiä. Erityisesti työnhakijoiden aiemmat työkokemukset ja sosiaaliset vaikutteet, kuten ystävien ja kollegoiden mielipiteet, vaikuttavat voimakkaasti työnhakijoiden mieltymyksiin. Työnantajien tulisi huomioida tämä työnhakijalähtöisyys sekä rekrytoinnissa että työnantajakuvan rakentamisessa esimerkiksi tarjoamalla erilaisia urapolkuja ja korostamalla työilmapiiriä, jotka vastaavat työnhakijoiden erilaisiin odotuksiin ja arvoihin. Kaiken tämän tulee kuitenkin olla todenmukaista ja aitoa, jotta lopputulos on halutunlainen, eli yritykseen saadaan töihin sinne soveltuvia työntekijöitä. Tämä työnhakijakeskeinen lähestymistapa on keskeinen menestystekijä nykypäivän kilpailuilla työmarkkinoilla. (Petry ja muut, 2020, s. 1477–1480).

2.5 Työnantajakuvan kehittäminen

Tässä kappaleessa tarkastellaan työnantajakuvan kehittämisen prosessia ja sen keskeisiä vaiheita, joiden tavoitteena on vahvistaa organisaation houkuttelevuutta sekä nykyisten että potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Työnantajakuvan kehittäminen on monivaiheinen ja strateginen prosessi, joka vaatii organisaation johdon sitoutumista ja pitkäjänteistä työtä (Rope & Mether, 2001, s. 235–236). Kappaleessa esitellään myös työnantajakuvan kehittämisen teoreettisia malleja, jotka auttavat organisaatioita määrittelemään ja toteuttamaan toimia, jotka tukevat heidän strategisia tavoitteitaan ja edistävät positiivisen työnantajakuvan rakentumista.

Työnantajakuvan kehittäminen käsittää sekä yksittäisiä toimia, että laajemman toimintamallin, jonka tarkoituksena on työnantajan kiinnostuksen herättäminen luomiinsa mieliin nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Työnantajakuvan kehittäminen on suunnitelmallinen, järjestelmällinen ja pitkäkestoinen prosessi, jolla pyritään vaikuttamaan työnantajakuvaan siten, että se tukee yrityksen strategisia tavoitteita. Esimerkkeinä onnistuneesta työnantajakuvan kehittämisestä voidaan mainita positiivisempi työntekijäkokemus ja rekrytointien helpottuminen, ja parhaimmillaan sillä voidaan kehittää myös laajemmin yrityksen brändin osa-alueita. (Vaisto, 2024). Työnantajakuvan kehittäminen voidaan määritellä eräänlaiseksi strategiaksi tietoisuuden lisäämiseksi potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa (Bazzi & Easa, 2020, s. 50).

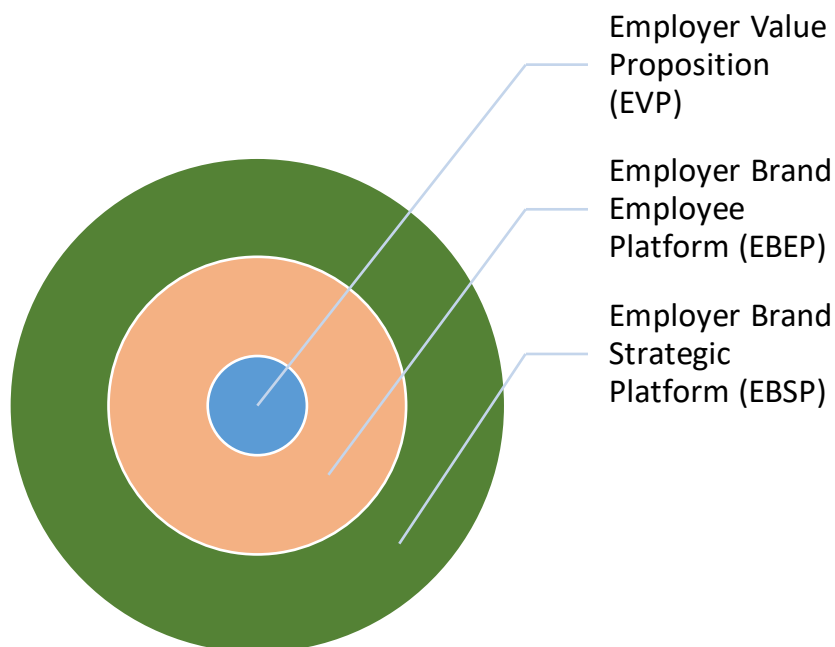
Rope & Methner (2001, s. 234) ovat kuvanneet työnantajakuvan kehittämisprosessia alla olevan kuvion 4 mukaisesti.



Kuvio 4. Työnantajakuvan kehittämisprosessi (mukaillen Rope & Methner, 2001, s. 234).

Työnantajakuvan kehittämisessä lähdetään liikkeelle työnantajakuvan ulkoisen arvioinnin selvittämisestä suhteessa kilpailijoihin. Tämän jälkeen tulee määritellä työnantajakuvan strategia ja tavoitetyönantajakuva. Seuraavaksi tulee kartoittaa sisäistä mielikuvaa, jotta saadaan todenmukainen käsitys työnantajakuvasta, mikä mahdollistaa ulkoisen viestinnän kehittämisen ja samalla myös ulkoisen työnantajakuvan parantamisen. On olennaista ymmärtää, että työnantajakuvan kehittäminen on jatkuva ja systemaattinen prosessi. Pitkäjänteinen työnantajakuvatyo mahdollistaa myös työnantajabrändin vahvistumisen. (Rope & Mether, 2001, s. 235–236).

Santosin ja muiden (2022, s. 5–6) kirjallisuuskatsauksessa esitellään alkuperäinen Brett Minchingtonin malli ”The Employer Brand Excellence Framework™” työnantajakuvan kehittämisestä ja tämä on havainnollistettu kuviossa 5. Minchington on tunnustettu yhdeksi maailman johtavista työnantajabrändäyksen asiantuntijoista ja edelläkävijöistä. Mallin tarkoituksena on tarjota organisaatioille viitekehys työnantajakuvan kehittämiseen siten, että se tukee organisaation strategiaa ja arvoja.



Kuvio 5. The Employer Brand Excellence Framework -malli (Santos ja muut, 2022).

Mallin sisin ulottuvuus on nimeltään EVP eli Employer Value Proposition, joka tarkoittaa yrityksen kuvausta siitä, mitä se pystyy tarjoamaan työntekijöillensä vastineeksi heidän osaamisestaan ja työpanoksestaan. Toisena vaiheena ja ulottuvuutena on EBEP, suomeksi työnantajakuvan työntekijäalusta, joka kattaa ne asiat, joilla on eniten merkitystä työnantajakuvan kannalta arjessa. Näihin kuuluvat rekrytointi, perehdytys, palkkaus ja työsuhte-edut, urakehitys, sisäiset henkilöstötutkimukset, palkitseminen, viestintäkanaavat ja työympäristö. Mallin kolmas ulottuvuus on EBSP eli työnantajakuvan strateginen alusta, jolla tarkoitetaan niitä tekijöitä, jotka ovat merkityksellisimpiä työnantajakuvan strategian kannalta. Näihin sisältyvät yrityksen missio, visio, arvot, yhteiskuntavastuu, johtaminen, yritysmaine ja -kulttuuri, henkilöstöjohtamisen politiikka, suorituksen johtaminen ja innovaatio. Mallin ensimmäinen vaihe työnantajakuvan kehittämisessä on työnantajakuvan nykytilan arviointi ja niiden tekijöiden tunnistaminen, jotka vaikuttavat työnantajan vetovoimaisuuteen nykyisten työntekijöiden tai työnhakijoiden näkökulmasta. Nykytilan selvittämisen jälkeen on tärkeää kehittää strategia näiden tekijöiden esiin tuomiseksi ja kehittämiseksi. Mallin keskeinen vaihe on organisaation johdon sitouttaminen työnantajakuvan kehittämiseen. Johdon tulee ymmärtää työnantajakuvan merkitys yrityksen liiketoiminnalle, jotta se on valmis panostamaan siihen pitkäjänteisesti. Lisäksi mallissa korostetaan jatkuvan seurannan ja arvioinnin merkitystä. Työnantajakuvan kehittämisen tulisi olla jatkuvasti kehittyvä prosessi, jossa organisaatio arvioi työnantajan vetovoimaisuutta ja mukauttaa sitä markkinoiden ja työntekijöiden odotusten muuttuessa. Malli on erityisen hyödyllinen organisaatioille, jotka haluavat rakentaa vetovoimaista työnantajakuvaa ja näin parantaa kykyään houkutella sekä sitouttaa osavia työntekijöitä. (Santos ja muut, 2022, s. 5–6).

Työnantajakuvan kehittämisellä pyritään Rantasen (2022c) mukaan vanhentuneiden, vääristyneiden ja irrallisten käsitysten muuttamista todenmukaisiksi. Työnantajakuvan kehittämisen tavoitteena on lisätä tavoitellun kohdeyleisön tietoisuutta yrityksestä työnantajana. Työnantajakuvan kehittäminen on onnistunutta, kun kohderyhmällä on aito ja suotuista käsitys työnantajasta. (Rantanen, 2022c). Rantanen (2022d) kuitenkin huomauttaa, että työnantajakuvan kehittäminen ei rajoitu pelkkiin rekrytointikampanjoihin.

Työnantajakuvamarkkinointia tulee tehdä jatkuvasti ympäri vuoden, systemaattisesti, myös silloin kun rekrytointeja ei ole käynnissä. Jos työnantajakuvan kehittäminen keskittyy liiaksi rekrytointiin, se voi tavoittaa liian kapean tai jopa väärän yleisön, jolloin viestintä keskittyy liikaa yhteen tehtävään tai tiimiin ja saattaa luoda virheellisiä mielikuvia. Rekrytointimarkkinointi onkin tärkeää erottaa työnantajakuvan kehittämisestä. (Rantanen, 2022d).

Työnantajakuvaa ei kuitenkaan voida alkaa luoda ja kehittää vasta silloin, kun rekrytoinnille on tarvetta, vaan työtä on tehtävä pitkäjänteisesti. Työnantajakuvatyötä ei myöskään voida lopettaa siinä vaiheessa, kun saavutetaan huippu. Maailman tunnetuimmat brändit markkinoivat edelleen itseään, joten on aiheellista pohtia, miksi he yhä säilyttävät asemansa maailman suurimpien brändien joukossa. (Rossi, 2020, s. 64).

Kohderyhmien rajaaminen

Jotta työnantajakuvaa voidaan kehittää, on tärkeää ymmärtää, että organisaation sisällä on erilaisia kohderyhmiä, joiden ajatukset ja motivaatio työpaikkaan liittyen voivat vaihdella merkittävästi. On välttämätöntä, että organisaatiossa määritellään ja ymmärretään nämä sisäiset kohderyhmät, jotta niille voidaan kohdentaa oikeanlaista viestintää sekä sisäisesti että ulkoisesti. (Toivola, 2019b). Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 26–27) korostavat, että kun organisaatio lähtee kehittämään työnantajakuvaa, sen tulisi rohkeasti tehdä rajauksia tavoitelluista kohderyhmistä, jotta viestit synnyttäisivät oikeanlaisia mielikuvia.

Oleellisinta työnantajakuvan kehittämisessä onkin kohderyhmän tarkka määrittely ja rajaaminen. Mikäli kohderyhmä on liian laaja, viestintä voi jäädä turhan yleiselle tasolle, eikä se välttämättä tavoita oikeaa yleisöä tehokkaasti. Onnistuneella työnantajakuvaviestinnällä pyritään puhuttelemaan juuri haluttua kohderyhmää. Mitä tarkemmin yritys pystyy määrittelemään kohderyhmänsä, sitä todennäköisemmin viestintä onnistuu. Kun kohderyhmä on rajattu tarpeeksi pieneksi, on tärkeää pohtia ja määritellä erottuvat,

houkuttelevat ja uskottavat ydinviestit juuri tälle kohderyhmälle. (Toivola, 2019b). Näiden ydinviestien kehittäminen edellyttää syvällistä kohderyhmän ymmärrystä.

Työnantajakuvan kehittämisen kohtauspisteet

Työnantajakuvan kehittämisessä on keskeistä tunnistaa ne kohtauspisteet, joihin organisaatio itse voi vaikuttaa. Näin syntyvään työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa myönteisesti jo ensimmäisestä yksilön ja työnantajan kohtaamisesta. Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 252) ovat määritelleet yleisimmät työnantajan kohtauspisteet, joihin organisaatio voi itse vaikuttaa ja tätä on havainnollistettu alla olevassa kuviossa 6.



Kuvio 6. Työnantajakuvan kohtauspisteet (mukaillen Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 252).

Työnantajakuvan kohtauspisteet voidaan jakaa aktiivisiin ja passiivisiin toimintoihin. Aktiivisiin toimintoihin kuuluvat esimerkiksi työhaastattelut, jotka tapahtuvat rekrytinnin aikana, kun taas passiivisiin toimintoihin sisältyvät mm. yrityksen urasivut, joita hakija tarkastelee yleensä ennen työnhakua. Työsuhteen aikana perehdytyksellä, viestinnällä, johtamisella ja työntekijäkokemuksella on vaikutusta työnantajakuvan muodostumiseen. Jokainen kohtauspiste voi vaikuttaa työnhakijan käsityksiin ja kokemuksiin yrityksestä

työnantajana. Organisaatiolla on siten merkittävä rooli sen määrittelyssä, millaista työnantajakuva se haluaa itsestään luoda. Työnantajakuvan johtamisella voidaan varmistaa, että jokainen kohtauspiste jättää yksilölle halutunlaisen ja vetovoimaisen kuvan työnantajasta. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 251–252).

Toivolan (2019c) mukaan työnantajakuvatyössä kannattaa hyödyntää erilaisia yhteistyökumppaneita ja verkostoja, kuten korkeakouluja tai muita ammatillisia verkostoja. Näiden kumppaneiden ja verkostojen hyödyntämisen tavoitteena on muun muassa kohderyhmän tehokkaampi tavoittaminen ja tärkeiden työnantajaviestien uskottavuuden vahvistaminen. Tämä ei kuitenkaan tarkoita pelkästään perinteistä logosponsorointia, jossa yrityksen logo saadaan näkyviin esimerkiksi opiskelijatapahtuman sponsorina. Kumppanuusyhteistyö on parhaimmillaan silloin, kun organisaation jäsenet ovat aktiivisesti tekemisissä keskenään ja osallistuvat kumppanuuden kehittämiseen ja toteuttamiseen.

Työnantajakuvan kehittämiseen liittyy kuitenkin riskejä sen onnistumisessa. Mikäli yrityksen johto ei ymmärrä työnantajakuvan merkitystä eikä sitoudu sen kehittämiseen, tarvittavia resursseja ei todennäköisesti priorisoida, mikä voi estää onnistumisen. Työnantajakuvan kehittämisessä on tärkeää muistaa, että se on pitkäaikainen prosessi, joka ei tapahdu nopeasti. Kehittämistyö alkaa aiheen ja yrityksen sisäisten kohderyhmien, eli eri työntekijäryhmien, syvällisestä ymmärtämisestä. (Amber & Barrow, 1996, s. 200).

2.6 Työnantajakuvan johtaminen

Kenen tulisi ottaa vastuu työnantajakuvan johtamisesta organisaatiossa? Rantanen (2022a) väittää, että yrityksen HR (henkilöstöhallinto) on työnantajakuvan asiantuntija, koska se tuntee kohdeyleisön perusteellisesti. Vaisto (2024) puolestaan huomauttaa, että työnantajakuvan omistajuus voi vaihdella organisaatioittain, ja joskus on järkevintä jakaa vastuuta eri toimijoiden kesken. Aiemmissa tutkimuksissa (Amber & Barrow, 1996, s. 16) HR:ää pidettiin sopivimpana yksikkönä työnantajakuvan hallinnointiin, edellyttäen

tiivistä yhteistyötä yrityksen johdon kanssa. Tämä perustuu siihen, että heidän mielestään HR tehtävänä on tukea esihenkilöitä, ja esihenkilöiden yksi keskeinen tehtävä on viedä työnantajakuvaa eteenpäin työyhteisössä. Kaminsky ja Sanfason (2024) katsovat, että työnantajakuvatyössä HR ja viestinnän yhteistyö on järkevää ja menestyksekkään työnantajakuvan luomisen ydin. HR tuntee kohderyhmän hyvin, jolloin viestintä voi puhekeksyä sanoiksi sen, mitä HR pyrkii saavuttamaan tavoittaakseen kohderyhmän. (Kaminsky & Sanfason, 2024).

Rantasen (2022a) mukaan työnantajakuvan hallinnointia ei tulisi antaa kokonaan yrityksen markkinoinnin vastuulle, sillä markkinoinnin asiantuntijat ovat erikoistuneet asiakaskunnan tuntemiseen, jonka tarpeet ja toiveet kuitenkin eroavat työnantajakuvan kohdeyleisöstä. HR on lopulta vastuussa työnantajakuvamarkkinoinnin tuloksista, joten omistajuutta ei voi siirtää yksin yrityksen markkinoinnille tai muulle vastaavalle viestintäyksikölle. (Rantanen, 2022a). Tämän vuoksi työnantajakuvan kehittämisen omistajuuden ja johtamisen tulisi kuulua yrityksen henkilöstöjohtajalle. Työtä tulisi kuitenkin tehdä tiiviissä yhteistyössä yrityksen viestinnän ja markkinoinnin kanssa, sillä heillä on asiantuntemusta siitä, miten asioita voidaan toteuttaa vaikuttavasti. (Rantanen, 2022b). Myös Amberin ja Barrow'n (1996, s. 16) tutkimuksessa korostettiin, että työnantajabrändin hallinta on monialainen tehtävä, johon tulisi osallistaa sekä HR että yrityksen markkinointi- ja viestintäyksikkö. Selkeää ja yksiselitteistä näkemystä työnantajatyön omistajuudesta ei kuitenkaan ole vielä määritelty, vaan siitä on olemassa erilaisia näkemyksiä.

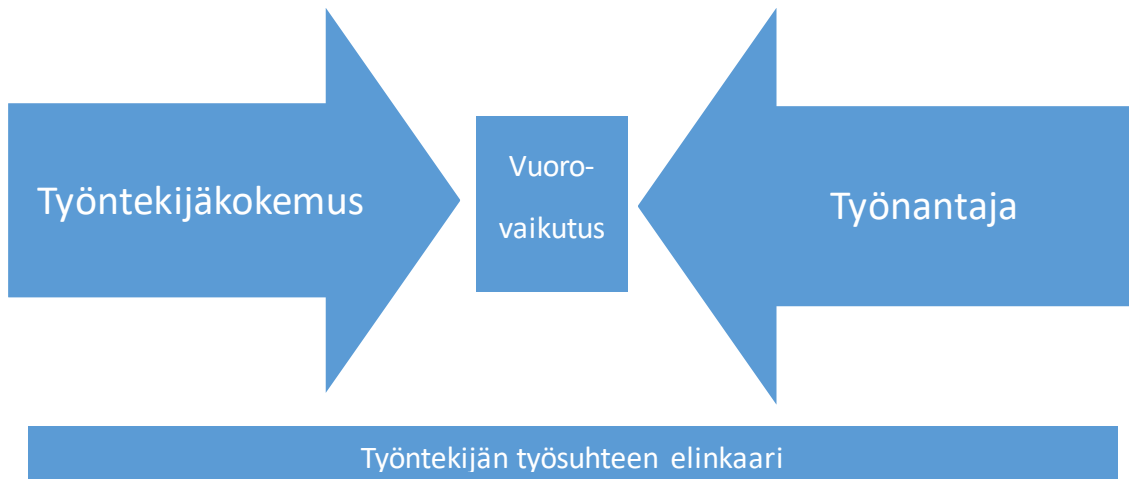
3 Työntekijäkokemus

Vahva työnantajakuva pohjautuu aitoon työntekijäkokemukseen (Hannola & Rautanen, 2023a; Alshatry ja muut, 2017), minkä vuoksi on syytä tarkastella työntekijäkokemuksen käsitettä ja sen yhteyttä työnantajakuvaan.

Työntekijäkokemuksella voidaan sanoa olevan merkitystä, sillä ihminen viettää elämänsä noin 30 vuotta työelämässä (Tilastokeskus, 2012). Työntekijäkokemus on käsitteenä kehittynyt ajan myötä, ja sen myötä myös näkökulmat ovat muuttuneet. Aluksi puhuttiin ”Work/Life Balancesta”, eli työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta, jonka taustalla oli ajatus työn ensisijaisuudesta. Ajan mittaan huomio alkoi siirtyä työntekijöiden sitouttamiseen ja työhyvinvointiin, kun työnantajat ymmärsivät näiden merkityksen. Myöhemmin alettiin puhumaan työntekijäkokemuksesta (Employee Experience), jolloin painopiste siirtyi työnantajakeskeisyydestä yksilön ominaisuuksiin, odotuksiin, toiveisiin sekä erilaisiin elämäntilanteisiin. (Volini ja muut, 2019, s. 47–49). Työntekijäkokemuksella viitataan työntekijässä herääviin tunteisiin ja ajatuksiin, kun hän on vuorovaikutuksessa työnantajan kanssa (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 38). Työntekijäkokemus on käsitteenä yksilöllinen, jokaiselle omanlainen kokemus ja erilaisten merkityksellisten asioiden summa. Työntekijäkokemus terminä on saanut alkunsa asiakaskokemuksesta, kun ymmärrettiin, että samalla tavalla kuin asiakkaille pyritään tuottamaan erinomainen kokemus, tätä periaatetta voidaan soveltaa myös työntekijöiden suuntaan. (Volini ja muut, 2019, s. 2–5).

Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 50–51) esittelevät näkemyksensä kuviossa 7, jonka mukaan työntekijäkokemus koostuu työntekijän, työnantajan ja vuorovaikutuksen näkökulmista. Työntekijän näkökulmalla tarkoitetaan yksilön kokonaisvaltaista kokemusta siitä, millaista on työskennellä kyseisessä yrityksessä. Kokemukseen liittyvät muun muassa tehtävien sisältö sekä vuorovaikutus kollegoiden ja eri sidosryhmien kanssa. Työnantajan näkökulma kattaa ne asiat ja prosessit, joissa työntekijä on vuorovaikutuksessa työnantajan kanssa, kuten työympäristö, -välineet ja rakenteet. Vuorovaikutuksen näkökulmasta työntekijäkokemus muodostuu siitä, millaisia kokemuksia työnantaja ja työntekijä

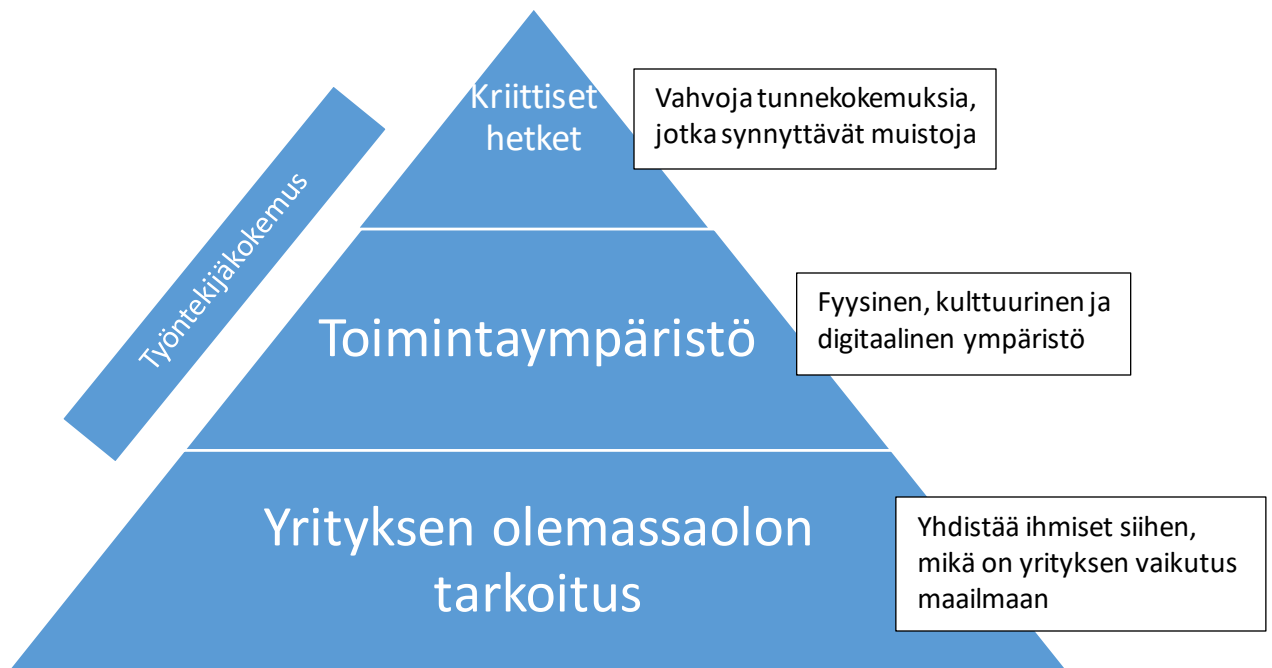
luovat yhdessä ja mitä tunteita tai muistoja nämä kokemukset synnyttävät. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 50–51).



Kuvio 7. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 120–121).

Työntekijäkokemuksen tasot

Työntekijäkokemus on kokonaisvaltainen ja henkilökohtainen kokemus, joka sisältää kaiken koetun, tunnetun sekä havaitun asian työsuhteen aikana. Työntekijäkokemuksessa on erilaisia tasoja, eikä kahta samanlaista kokemusta ole, sillä jokainen yksilö kokee asiat eri tavoin. (Rautanen, 2023b; Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 161). Alla olevassa kuviossa 8 on esitelty työntekijäkokemuksen eri tasoja, joilla on vaikutusta siihen, mitä yksilö ajattelee organisaatiosta.



Kuvio 8. Työntekijäkokemuksen tasot (mukaillen Rautanen, 2023b; Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 161).

Työntekijäkokemus kattaa monenlaisia erilaisia kokemuksia, joita kertyy sekä työsuhteen aikana että sitä ennen. Keskeisenä tekijänä työntekijäkokemukseen vaikuttaa yrityksen pohjimmainen olemassaolon tarkoitus, joka voidaan liittää siihen, vastaavatko yrityksen arvot ja toiminta henkilön omia arvoja. Lisäksi toimintaympäristöllä on merkittävä vaikutus työntekijäkokemukseen. Mikäli ympärillä olevat ihmiset, organisaatiokulttuuri sekä työpaikka ja työvälineet miellyttävät työntekijää, on todennäköistä, että hän pitää työstään. Työntekijäkokemuksen huipentumana ovat kriittiset hetket, jotka jäävät mieleen ja joihin usein liittyy vahva tunnekokemus. Tällaisia hetkiä voivat olla esimerkiksi ensimmäinen työpäivä, palautteen saaminen, työyhteisön vuorovaikutus, työntekijän elämäntilanteen muutokset tai haastavien tilanteiden hoitaminen. (Rautanen, 2023b; Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 161).

Työntekijäkokemus rakentuu työpaikan kulttuurin ja sosiaalisten suhteiden ympärille ja jokainen työntekijä pyrkii lähtökohtaisesti löytämään työlleen merkityksen (Volini ja muut, 2019, s. 2–5). On kuitenkin yksipuolista tarkastella työntekijäkokemusta ainoastaan työnantajan näkökulmasta työsuhteen aikana koettujen asioiden valossa. Sen sijaan

työntekijäkokemusta tulisi ajatella kaikkien niiden kokemusten kautta, joilla on työntekijälle merkitystä. (Volini ja muut, 2019, s. 47–48). Keskusteluun on työntekijäkokemuksen lisäksi tuotu uusi taso, ja on alettu puhua ihmiskokemuksesta (Human Experience), jossa työnantaja näkee työntekijän yksilönä, jonka henkilökohtaiset tarpeet ovat keskiössä, vaikka ne eivät liittyisikään suoraan työn tekemiseen (Volini ja muut, 2019, s. 49–50). Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 35) määrittelevät ihmiskokemuksen ihmisen kaikkien tunteiden ja ajatusten summaksi, jossa työntekijäkokemus on vain yksi osa-alue. Tämä ajattelutapa on muuttanut työelämää, ja työnantajan tulisikin painottaa enemmän työntekijän henkilökohtaista hyvinvointia, pohtia mistä asioista työntekijä motivoituu ja mitkä tekijät ovat juuri hänelle merkityksellisiä. Näin syntyy aito ja merkityksellinen työntekijäkokemus, jonka tavoitteena on lopulta mahdollistaa työn suoriutuminen yksilön hyvinvoinnin ollessa hyvällä tasolla (Volini ja muut, 2019, s. 49–50). Työnantajalla on mahdollisuus päättää, mille tasolle se haluaa työntekijäkokemuksen yltävän. Esimerkiksi peliyhtiö Supercell on luonut oman lastenhoitoyksikön, jonne työntekijät voivat tuoda lapsensa hoitoon joustavasti ja helposti työpäivän ajaksi. Tämä on vain yksi esimerkki siitä, mitä ihmiskokemuksella voidaan tarkoittaa osana työntekijäkokemusta. Perimmäinen ajatus on, että tietyt ulkopuoliset tekijät voivat nousta merkittäviksi työntekijäkokemuksen näkökulmasta. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 125).

Great Place To Work[®]-raportin (2024) mukaan nykyään työntekijät kaipaavat yksilöllistä arvostusta, eli nähdyksi ja kuulluksi tulemista yksilönä, eikä vain työntekijänä, mikä korostaa työntekijäymmärryksen merkitystä nykypäivän työelämässä. Myös Baronan (2024) työelämä tutkimus osoittaa, että organisaatioiden on viimeistään nyt ymmärrettävä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointi. Jopa 77 prosenttia tutkimuksen vastaajista arvostaa työn joustavuutta, kuten esim. liukuvaa työaikaa tai muita erilaisia henkilökohtaisia järjestelyitä, jotka helpottavat yksittäistä työntekijää.

3.1 Työntekijäkokemuksen vaikutus työnantajakuvaan

Kun työntekijäkokemusta kehitetään, nykyisten työntekijöiden tyytyväisyys työnantajaan kasvaa, mikä puolestaan heijastuu ulospäin positiivisena työnantajakuvana. Tästä syystä

organisaatioiden on syytä ymmärtää työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen välinen yhteys. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 25). Lisäksi työntekijäkokemuksen kehittäminen lisää asiakastytyväisyyttä. Tämä puolestaan hyödyttää organisaatiota, sillä vahva sidosryhmien tuki näkyy siinä, että eri toimijat ovat valmiita tukemaan organisaatiota sekä hyvinä että haastavina aikoina, mikä parantaa organisaation strategian toteutumista (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 41–42). Myös Vahtola (2020, s. 23) korostaa, että mikäli henkilöstö voi hyvin, asiakaskin voi hyvin, joka antaa syyn yksilön hyvinvoinnin ja työntekijäkokemuksen tarkastelulle.

Tutkijat Alshatry, Clarke ja Goodman (2017, s. 424–426) ovat tehneet keskeisiä löydöksiä työnantajakuvan vaikutuksesta työntekijöiden houkuttelemiseen ja sitouttamiseen. He esittävät, että vahva työnantajakuva on merkittävä tekijä sekä potentiaalisten että nykyisten työntekijöiden näkökulmasta. He korostavat, että työnantajakuvan menestys riippuu sekä ulkoisista että sisäisistä näkökulmista, eli siitä, miten työnantaja nähdään sekä työmarkkinoilla että organisaation sisällä. Tutkijat kuitenkin huomauttavat, että työnantajakuvan arvon rakentaminen on monimutkainen prosessi, joka vaatii jatkuvaa vuorovaikutusta työntekijöiden ja työnantajan välillä. Tämä vuorovaikutus alkaa jo rekrytointivaiheessa ja jatkuu työsuhteen aikana. He osoittavat, että työnantajakuvan onnistunut hallinta voi parantaa organisaation kykyä houkutella ja pitää työntekijöitä, mikä on erityisen tärkeää kilpailukykyisillä työmarkkinoilla. Tämä saavutetaan tarjoamalla laadukkaita työntekijäkokemuksia ja rakentamalla sitä myötä positiivista työnantajakuvaa, joka puolestaan lisää työntekijöiden lojaalisuutta ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta.

Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 40) ovat tuoneet esille työnantajabrändi ja työntekijäkokemuksen vahvan keskinäisen yhteyden esittämällä vetovoimaketju-mallin, jota on havainnollistettu kuviossa 9. Mallissa työnantajabrändi, josta voidaan puhua tässä yhteydessä myös työnantajakuvana, saa alkunsa työntekijäymmärryksestä.



Kuvio 9. Vetovoimaketju -malli (mukaillen Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 40).

Työntekijäkokemuksen avulla voidaan Huhtan ja Myllyntausen (2021, s. 40) näkemyksen mukaan rakentaa vaikuttavaa työnantajakuvaa. Heidän mukaansa työnantajakuvan tarkoituksena on kuvata yritystä työnantajana, mikä edellyttää ensin työntekijöiden ymmärtämistä, jotta heidän kokemuksiinsa voidaan kiinnittää huomiota ja kehittää. Kun työntekijäkokemus on vahva ja positiivinen, siitä on helpompi viestiä ulospäin. Työnantajakuva alkaa rakentua työntekijäymmärryksen kautta, joten on äärimmäisen tärkeää pyrkiä ensin ymmärtämään nykyisiä työntekijöitä työnantajakuvan kehittämiseksi.

Yritysten tulisi pohtia tarkemmin, mitkä asiat ovat yksilöille merkityksellisiä, onko työ motivoivaa ja millaisia muita kiinnostuksen kohteita tai lisäarvoa tuovia asioita työntekijällä on elämässään. Jos työnantaja pystyy tarjoamaan mahdollisuuksia näiden asioiden täyttämiseen, työntekijä on todennäköisemmin tuottavampi ja pysyy hyvinvoivana työelämässä pidempään. (Volini ja muut, 2019, s. 49, 61–62). Kaikki tämä pohjautuu työntekijäymmärrykseen, jota käsitellään lyhyesti seuraavassa kappaleessa.

3.2 Työntekijäymmärrys

Asiakasymmärryksestä on keskusteltu jo vuosien ajan, mutta työntekijäymmärrys on noussut keskusteluun vasta viime vuosina. Koska yksilöt ovat organisaation sekä vahvin että heikoin lenkki, on perusteltua, että työntekijöiden ymmärtämiseen kiinnitetään ennistä enemmän huomiota. (Luukka, 2021, s. 4).

Työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen kehittäminen sekä johtaminen edellyttävät työntekijäymmärrystä (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 70). Työntekijäymmärryksellä (employee insight) viitataan organisaation keräämään tietoon henkilöstöstä ja sen tarpeista (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 41). Luukan (2021, s. 4) mukaan työntekijäymmärrys tarkoittaa ymmärrystä yksittäisten työntekijöiden motivaatiosta, sitoutumisesta ja hyvinvointitekijöistä. Työntekijäymmärryksen avulla organisaatio voi ymmärtää, mikä on henkilöstölle merkityksellistä ja mitä he arvostavat, ja lopullisena tavoitteena on tukea heitä onnistumaan työssään (Huhta & Myllyntaus 2021, s. 41). Amberin ja Barrowin tutkimuksen (1996, s. 10–11) mukaan parhaat työntekijät ymmärtävät, että heillä on kysyntää. Tämän vuoksi he tarvitsevat arvostusta ja ymmärrystä yksilöinä.

Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 70–71) korostavat, että työntekijäymmärrys on keskeinen tekijä työnantajakuvan rakentamisessa. Työntekijäymmärrys on ratkaisevaa, sillä se mahdollistaa työnantajakuvan kehittämisen tavalla, joka resonoi nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden kanssa. Kun organisaatio kykenee vastaamaan työntekijöidensä odotuksiin ja tarjoamaan heille merkityksellisiä työskentelykokemuksia, se vahvistaa työnantajakuva, mikä puolestaan parantaa työntekijöiden sitoutumista ja houkuttelee uusia osaajia. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 70–71). Kaiken kaikkiaan yritys voi menestyä vain ymmärtämällä työntekijöitään ja osaamalla johtaa heitä tämän ymmärryksen mukaisesti (Luukka, 2021, s. 15).

3.3 Työn veto- ja pitovoimatekijät

Työn vetovoimatekijöinä voidaan Baronan työelämä tutkimuksen (2024) mukaan pitää mm. palkkausta, työkavereita, työyhteisöä ja työtehtävän sisältöä, jotka tutkimukseen osallistujat nostivat työn tärkeimmiksi vetovoimatekijöiksi. Myös työnantajan maine ja vastuullisuus olivat listassa korkealla. Näillä tekijöillä onkin merkittävä vaikutus yrityksen työnantajakuvaan, sillä ne heijastavat työntekijöiden odotuksia ja arvoja, jotka työnantajan tulee ottaa huomioon saadakseen uusia työntekijöitä ja sitouttaakseen nykyisiä. Kun yritys onnistuu vastaamaan työntekijöiden tärkeinä pitämiin asioihin, vahvistaa se

työnantajakuvaansa ja lisää vetovoimaa työmarkkinoilla. Yhtenä työn pitovoimatekijänä voidaan nähdä työssä palkitseminen. Palkitsemisen tavoitteena on usein työntekijän motivointi esimerkiksi tehokkaampaan tai strategian suuntaiseen työskentelyyn. Palkitseminen voidaan nähdä myös työn vetovoimatekijänä, jolloin sen avulla halutaan houkutelaa uusia työntekijöitä. (Hakonen & Nylander, 2015, s. 3–4).

Workday Designersin (2024) työelämätrendien tutkimusraportista nousi esiin, että yrityksen kulttuurin kehittäminen vaikuttaa sen veto- ja pitovoimaan parantavasti. Kulttuurilla tarkoitetaan raportin mukaan sitä, minkälaisia kokemuksia ihmisillä on työpaikasta, minkälaista siellä on työskennellä, mitä siellä arvostetaan ja nämä ovat syitä, miksi työntajasta halutaan viestiä ulospäin hyvää. Hyvinvoivan ja vetovoimaisen kulttuurin avulla onnistutaan sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä ja houkuttelemaan uusia osajia. Tutkimuksessa esiin nousut yrityskulttuuri voidaan sen kuvauksen mukaan liittää osaksi työnantajakuvaan, jolloin työnantajakuvan kehittämisellä on yhteys yrityksen vetovoimaan ja työntekijöiden pysyvyyteen. Myös Great Place To Work[®]-raportissa (2024) korostetaan, että yksi liiketoiminnan menestyksen kannalta keskeinen tekijä on työntekijöiden sitoutuminen. Sitoutuneet työntekijät ovat valmiita antamaan enemmän kuin heiltä odotetaan, mikä on suoraan yhteydessä yrityksen menestykseen ja kykyyn innovoida. Työntekijöiden sitoutuminen on yhteydessä yrityksen pitovoimaan näin heijastuen positiivisesti ulkoiseen työnantajakuvaan.

Motivaatio, työn mielekkyys ja merkityksellisyyden kokemus ovat onnistuneen työsuorituksen perusta. Jos työntekijä ei koe työtään mielekkääksi, vaikuttaa se todennäköisesti yksilön motivaatioon ja tätä kautta sitoutumiseen. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 185). Työn merkityksellisyyttä voidaan pitää yhtenä tärkeänä työn veto- ja pitovoimatekijänä. Merkityksellisyys tarkoittaa työn kokemista arvokkaaksi ja mielekkääksi osaksi yksilön elämää ja se tuottaa työntekijälle kokemuksen siitä, että hänen panoksellaan on jokin syvempi tarkoitus, joka ylittää pelkän toimeentulon hankkimisen. Kun työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, hän ei vain täytä työtehtäviä, vaan myös sitoutuu tavoitteisiin, joilla

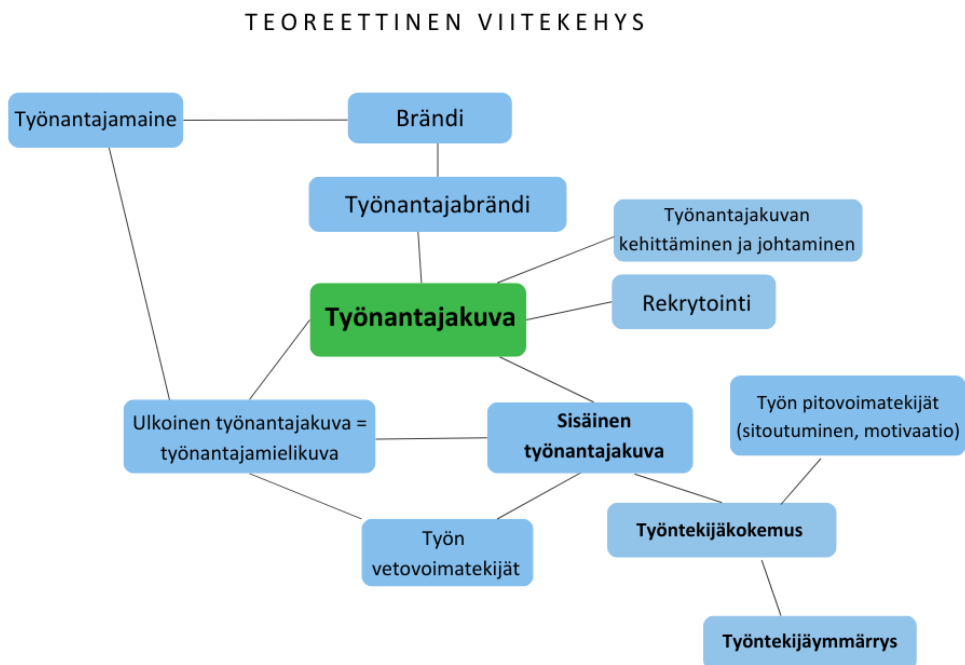
on hänelle ja muille arvoa. Merkityksellisyyden kokemus on täten yhteydessä työhön sitoutumiseen ja motivaatioon sekä lopulta jopa tiimien ja organisaatioiden menestykseen. (Aaltonen ja muut, 2020, s. 55–58).

3.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen teoreettinen viitekehys ja sen yhteys empiiriseen tutkimukseen. Teoreettinen viitekehys rakentuu kirjallisuuskatsauksen lukujen 2 ja 3 käsitteistä sekä teorioista ja on esitelty alla olevassa kuviossa 10. Viitekehysten keskiössä on työnantajakuva, joka toimii tutkimuksen pääkäsitteenä. Työnantajakuvaa on tarkasteltu aiempien tutkimusten (Ambler & Barrow, 1996, s. 3–4; Cable & Turban, 2001, s. 125–130) mukaan enemmän ulkoisten tekijöiden, kuten työnantajamaineen tai brändin kautta. Tässä tutkimuksessa työnantajakuva ymmärretään Rantasen (2022c) nykykäsityksen mukaan tarkkana ja selkeänä kuvana yrityksestä työnantajana, jota se ylläpitää ajantasaisesti ja vahvistaa omalla toiminnallaan aktiivisesti niin sisäisten, kuin ulkoistenkin toimintojen avulla.

Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen kuvaan sen muodostuessa eri ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Ulkoiseen työnantajakuvaan, eli työnantajamielikuvaan vaikuttavat sisäisen työnantajakuvan lisäksi työnantajamaine ja brändi, kun taas sisäinen työnantajakuva perustuu työntekijöiden kokemuksiin ja käsityksiin työnantajastaan. (Vaisto, 2024; Rope & Mether, 2001, s. 212–215; Backhus & Tikoo, 2004, s. 502). Samalla työn pitovoimatekijöiden, kuten sitoutumisen ja motivaation merkitys korostuu työnantajakuvan muodostumisessa (Aaltonen ja muut, 2020, s. 185; Hakonen & Nylander, 2015, s. 3–4). Aiempien teoreettisten näkemysten (Alshatry ja muut, 2017; Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 25; Rantanen, 2022c; Rossi, 2020, s. 52) mukaan työnantajakuva pohjautuu vahvasti työntekijäkokemukseen, jonka vuoksi vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumista lähdetään tarkastelemaan tutkimuksessa työntekijäkokemuksen kautta työntekijöitä ymmärtämällä. Tämän näkökulman avulla voidaan ymmärtää syvällisesti tutkittavaa ilmiötä, eli vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumista ja sen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Mikäli työnantajakuvaa halutaan kehittää, vaatii se työntekijöiden

ymmärtämistä. Ammatillisen erityisopetuksen toimialalla selkeää työnantajakuvatutkimusta ei ole löydettävissä, jonka vuoksi on tarpeellista lähteä tutkimaan, tuoko työnantajakuva tutkiminen tässä kontekstissa jotain uutta aikaisempaan teoreettiseen keskusteluun nähden. Työntekijöitä ymmärtämällä lähdetään selvittämään, mitä kohderyhmä arvostaa ja pitää merkityksellisenä työnantajassa ja miten positiivinen työntekijäkokemus rakentuu osana vetovoimaista työnantajakuva. Tämän tarkastelun avulla voidaan muodostaa syvälinen käsitys siitä, miten vetovoimainen työnantajakuva muodostuu tutkimuksen kohderyhmän näkökulmasta, joka ei tällä hetkellä ole tiedossa.



Kuvio 10. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.

4 Tutkimuksen metodologia ja toteutus

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja metodologiaa. Esitellään valittu tutkimusmenetelmä, perustellaan ja kuvataan tutkimuksen kohdeyritys ja tutkittava kohderyhmä. Luvussa tuodaan esiin valittu aineistonkeruumenetelmä perustellen ja aineiston analyysi esitellään selkeiden ja kuvaavien esimerkkien kautta. Luvun lopuksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuuden sekä eettisyyden periaatteita teorian valossa.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullisen tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena on ymmärtää tutkittavaa ilmiötä ja sen myötä saada ratkaisu tutkimusongelmaan. Lopputuloksena on tutkittavan ilmiön syvälinen ymmärrys sekä kuvaaminen, jolla pyritään vastaamaan tutkimuskysymyksiin. (Kananen, 2017, s. 16, 35). Myös Puusan ja muiden (2020, s. 9) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä nimenomaan tutkimukseen valittujen henkilöiden näkökulmasta. Tarkastelussa ovat haastateltavien ajatukset, kokemukset, tuntemukset ja merkitykset aiheesta.

Laadullinen tutkimusmenetelmä keskittyy Vilkan (2021, s. 118) mukaan ihmisten välisten ja sosiaalisten merkitysten tarkasteluun. Tutkimusmenetelmässä pyritään ymmärtämään merkityksiä, jotka muodostuvat suhteista ja niiden vuorovaikutuksesta, muodostaen laajempia merkityskokonaisuuksia. Tässä tutkimuksessa pyritään toisaalta ymmärtämään työnantajan ja työntekijän välisiä vuorovaikutussuhteita. Nämä merkityskokonaisuudet syntyvät ihmisten kokemuksista ja palautuvat ihmisten tietoisuuteen. Tavoitteena on selvittää tutkittavien omat käsitykset ja kuvaukset heidän kokemastaan todellisuudesta. (Vilka, 2021, s. 118). On hyvä tiedostaa, että laadullinen tutkimus ei ole suoraviivainen prosessi, vaan sitä voitaisiin kuvata enneminkin monivaiheiseksi tiedonkeruuksi ja tutkimusprosessiksi (Kananen, 2017, s. 35).

Tässä tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön kokemuksista, näkemyksistä ja ajatuksista vetovoimaisesta työnantajakuvasta. Jotta kohderyhmän näkemyksiä voidaan ymmärtää, vaatii se syvempää ja kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä, jonka vuoksi valittu laadullinen tutkimusmenetelmä soveltuu tähän tutkimukseen täysin. Valittu tutkimusmenetelmä tukee myös Huhdan ja Myllyntauksen (2021, s. 70) näkemystä siitä, miten työnantajakuvan kehittäminen edellyttää vahvaa työntekijäymmärrystä. Lisäksi Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 106) nostavat esiin, että laadullisten menetelmien kautta on mahdollista saavuttaa syvällisempi työntekijäymmärrys sekä löytää merkityksiä ja selityksiä, joita pelkät kyselyt eivät voi tuottaa. Tutkija pohti tutkimuksen varhaisessa vaiheessa tutkimusmenetelmää ja melko heti oli selvää, että tutkimusaihe ja ongelma vaativat laadullisen tutkimusmenetelmän haastateluineen. Mikäli tutkimus olisi toteutettu määrällisenä tutkimuksena esimerkiksi kyselylomakkeen avulla, ei olisi todennäköisesti saatu riittävän syvää ymmärrystä tutkittavien kokemuksista, jonka vuoksi määrällinen tutkimusote suljettiin pois vaihtoehtoista. Tämä tukee laadullisen menetelmän valintaa tässä tutkimuksessa, jossa päätarkoituksena on ymmärtää syvemmin tutkittavaa ilmiötä, eli vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumista.

Metsämuurosen (2006, s. 88) mukaan laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen hyvin silloin kun ollaan kiinnostuneita tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista. Laadullisella tutkimusotteella tarkoitetaan toisin sanoen tutkimustapaa, jossa keskitytään ymmärtämään ihmisten kokemuksia, käsityksiä ja merkityksiä, joita he antavat erilaisille tapahtumille tai ilmiöille. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää, miten tutkimukseen osallistuvat henkilöt itse ymmärtävät tai tulkitsevat erilaisia asioita tai tilanteita, esimerkiksi merkityksellisiä asioita työnantajassa tai kokemuksia työnantajassa, jolloin laadullinen tutkimusote on perusteltu menetelmävalinta tutkimuksen osalta.

Laadullista tutkimusta hyödynnetään etenkin silloin, kun ei tiedetä mistä ilmiössä on kyse (Kananen, 2017, s. 32). Ennen tutkimusta ei tiedetty minkälaisia asioita teknisten

alojen ohjaus- ja opetushenkilöstö arvostaa ja pitää merkityksellisenä työssään ja mistä asioista muodostuu vetovoimainen työnantajakuva heidän näkökulmastaan, jonka vuoksi näitä asioita lähdettiin selvittämään laadullisen tutkimusmenetelmän avulla. Laadullinen tutkimusote mahdollistaa tässä tapauksessa syvällisen ymmärryksen kohderyhmän käsityksistä ja kokemuksista vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisesta. Laadullinen tutkimusote tarjoaa mahdollisuuden tutkia ilmiötä monipuolisesti ja kontekstisidonnaisesti. Tämä lähestymistapa mahdollistaa myös uusien näkökulmien esiin nousemisen ja syvällisen aineiston keruun, mikä on kriittistä erityisesti vähän tutkitussa ammatillisen erityisopetuksen kontekstissa.

Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena laadullista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Tapaustutkimus ei ole tutkimusmenetelmä, vaan se on tapa hahmottaa tutkimusta. Metsämuuronen (2006, s. 92) on kuvannut tapaustutkimusta ikään kuin laadullisen tutkimuksen tiedonhankinnan strategiana. Tapaustutkimuksella tarkoitetaan tutkimusta, jossa pyritään tutkimaan ja kuvaamaan yksittäistä tai useampaa tapausta, kuten prosessia, ryhmää tai organisaatiota syvällisesti ja ymmärtämään sen merkityksiä laajemmassa kontekstissa. Tapaustutkimuksen tarkoituksena on siis tarkastella tapausta, jonka avulla voidaan ymmärtää sekä saada syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tapauksessa tarkastellaan tiettyä kohderyhmää ammatillisen erityisopetuksen kontekstissa, jonka avulla voidaan ymmärtää tutkittavaa ilmiötä, eli vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumista. (Saarela-Kinnunen & Eskola, 2010, s. 189–190; Vilkkä ja muut, 2018, s. 192–193). Staken (Metsämuuronen, 2006, s. 92) toi esille, miten tapaustutkimusta on toisinaan kritisoitu sen yleistettävyyden osalta, mutta toisaalta on tuotu esiin, miten sen avulla tutkija voi löytää yksilöitä yhdistävän yhteisen piirteen, jolloin tutkimuksesta voidaan oppia. Syrjälän (Metsämuuronen, 2006, s. 90–91) mukaan tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä syvemmin, eli tässä tapauksessa vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumista, jolloin se sopii tähän tutkimukseen.

4.2 Tutkimuksen kohdeyritys ja kohderyhmä

Laadullisen tapaustutkimuksen kohteena toimii Luovi, joka esiteltiin tutkimuksen johdannossa. Luovi valikoitui tutkimuskohteeksi tutkijan suhteiden vuoksi kyseiseen yritykseen. Luovi on suurin toimija ammatillisen erityisopetuksen toimialalla, jonka vuoksi tutkittavia voitiin valita monipuolisesti ympäri Suomen eri teknisiltä tutkintoaloilta, joka taas mahdollisti erilaisia näkemyksiä. Ammatillinen erityisopetus on toimialana mielenkiintoinen, sillä alalla on tehty paljon tutkimusta eri aiheisiin liittyen, mutta pelkästään työnantajakuva- tai työnantajamielikuvaan keskittyneitä tutkimuksia ei ole julkisesti löydettävissä. Ammatillinen koulutus puolestaan on toimialana äärimmäisen ajankohtainen hallituksen tulevien leikkausten ja työelämään tarvittavan osaamisen vuoksi.

Tutkimuksen kohderyhmä on rajattu tutkimusongelmaan nojaten. Kohderyhmän rajaukseen vaikutti myös tulevaisuuden suuri työvoimatarve teknisille aloille (Opetushallitus, 2024). Tutkittaviksi valikoitui kohdeorganisaation viisi ohjaajaa ja neljä ammatillista erityisopettajaa teknisiltä tutkintoaloilta. Tutkittavat työskentelevät seuraavilla tutkintoaloilla: kone- ja tuotantotekniikka, logistiikan ala (kuljetus- ja palvelulogistiikka), maatalousala, puhtaus- ja kiinteistöpalveluala sekä rakennusala. Kuten johdannossa kerrottiin, kyseiset toimialat ovat yritykselle haastavimpia rekrytoitavia aloja, ja toimialoilta on eläköitymässä henkilöstöä tulevina vuosina niin Luovilla, kuin yleisestikin. Luovilla ei ollut tarkkaa tietoa kohderyhmän arvostamista asioista työnantajaa kohtaan, jolloin se antoi painavan syyn rajata tutkimus kyseisen kohderyhmään. Mikäli kohderyhmää ei olisi rajattu riittävän tarkasti, tulokset olisivat jääneet turhan yleiselle tasolle. Kuten Toivola (2019b) on todennut, mikäli työnantajakuva halutaan kehittää, on kohderyhmä rajattava riittävän tarkasti sen onnistumiseksi.

Haastateltavat valikoituivat toimialojen lisäksi yrityksessä työskentelyajan perusteella. Jokainen haastateltava oli työskennellyt yrityksessä korkeintaan viisi vuotta. Tällä haluttiin saada mahdollisimman tuoreita näkemyksiä ja kokemuksia erityisesti työn hakemiseen liittyen. Tutkimuksessa ei nähty lisäarvoa demografisten arvojen erittelystä, kuten iästä, sukupuolesta tai paikkakunnasta. Taustatietona kuitenkin kysyttiin haastateltavan

koulutustaustaa, jotta sillä voitaisiin saada tarvittaessa lisäarvoa haastateltavien näkemyksiin. Jokaisella haastateltavalla oli vähintään ammatillinen perustutkintokoulutus vähintään yhdeltä alalta. Lisäksi taustatietona selvitettiin, millä alalla tutkittava oli työskennellyt ennen nykyistä työstänsä. Noin puolet olivat tulleet töihin opetus- ja ohjausalalta ja puolet tulivat muilta toimialoilta. Hieman suurempi osa oli tullut alalle muualta kuin opetus- ja ohjausalalta, ja heistä suurin osa oli kerryttänyt vahvaa työkokemusta työskentelemältään ammattialalta. Mikäli tutkimuksessa olisi haluttu saada vieläkin tarkempaa käsitystä muualta työelämästä koulutusosalalle siirtyneistä, olisi kaikki haastateltavat tulleet valita sen mukaan. Tässä tapauksessa nähtiin yrityksessä työskentelyajan merkitsevän enemmän tutkimuksen tavoite huomioiden.

Kanasen (2017, s. 128–129) mukaan on tärkeää, että tutkittavilla henkilöillä olisi mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta. Myös Vilkan (2021, s. 135) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että haastateltavat on valittu siten, että jokaisella on omakohtainen kokemus tutkittavasta ilmiöstä. Tässä tapauksessa jokaisella haastateltavalla on yksilöllinen kokemus työnantajan arvostettavista ja vetovoimatekijöistä, jota halutaan ymmärtää. Jotta haastateltavat ymmärsivät tutkimuksen pääkäsitteen, eli työnantajakuvan tarkoituksen ja sen liittymisen tähän tutkimukseen, tutkija kertoi lyhyesti jokaisen haastattelun alussa, mitä työnantajakuvalla tarkoitetaan tässä tutkimuksessa.

4.3 Aineistonkeruumenetelmä

Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu, joka on laadullisen tutkimuksen yleisin muoto. Haastattelumuotoja on erilaisia ja niitä ovat mm. lomakehaastattelu, teemahaastattelu ja syvähaastattelu. (Kananen, 2017, s. 88). Huhta ja Myllyntaus (2021, s. 108) kertovat haastattelun sopivan hyvin tutkimukseen, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa ihmisten kokemuksista, käsityksistä, mielipiteistä tai arvoista. Valittu aineistonkeruumenetelmä tukee siis tutkimuksen tavoitetta, jossa tarkoituksena on ymmärtää kohderyhmän käsityksiä, kokemuksia ja mielipiteitä vetovoimaisesta työnantajakuvasta.

Kanasen (2017, s. 35) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei voida etukäteen määritellä tarvittavaa määrää kerättävästä aineistosta. Kun aineistoa on saatu ja analysoitu, määrittää se tiedon siitä, tuleeko aineistonkeruuta jatkaa. Aineiston keräämistä jatketaan niin kauan, kunnes tutkimusongelmaan saadaan vastauksia ja tulokset alkavat toistaa itseään. Tätä kutsutaan aineiston saturoitumiseksi. Tämän vuoksi aineistonkeruuta ja analysointia on tehtävä yhtäaikaaisesti ja tutkijalla tulee olla koko ajan käsitys siitä mitä tulee etsiä. (Kananen, 2017, s. 35, 88.). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruu ja aineiston analysointi vuorottelivat sekä haastatteluja jatkettiin niin kauan, kunnes tieto alkoi saturoitua, eli samat havainnot alkoivat toistua.

Teemahaastattelu

Tutkimuksen haastattelumuodoksi valikoitu teemahaastattelu, eli puolistrukturoitu haastattelu, joka etenee Sarajärven ja Tuomen (2018, s. 87–88) mukaan etukäteen valittujen teemojen ja niihin pohjautuvien kysymysten mukaan. Teemahaastattelut sopivat tutkimukseen, jossa on tietyt aiheet, josta halutaan keskustella ennalta mietittyjen kysymysten pohjalta, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole valmiina. Puolistrukturoidussa haastattelussa tutkija voi myös tehdä täsmentäviä kysymyksiä kiinnostavista asioista ja näin syventää haastateltavan vastauksia. (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 109). Mitä tahansa ei kuitenkaan voi kysyä, vaan tarkoituksena on löytää vastauksia tutkimusongelmaan. Pyrkimyksenä on korostaa haastateltavien tulkintoja sekä näkemyksiä asioista. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 88).

Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan keskeiset aiheet, joita haastattelussa on tarkoitus käsitellä. Teemojen järjestyksellä ei kuitenkaan ole merkitystä, kunhan ne on käsitelty luontevassa järjestyksessä vastaajan kannalta. (Vilka, 2021, s. 124). Tämän tutkimuksen teemahaastattelurunko (ks. liite 2) syntyi kirjallisuuskatsauksen ja siellä käsiteltyjen käsitteiden ja teorioiden valossa. Päällimmäisenä tarkoituksena oli löytää vastaukset tutkimusongelmaan.

Teemahaastattelu sopii erinomaisesti tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi, sillä se mahdollistaa syvällisen ja joustavan keskustelun haastateltavien näkemyksistä ja odotuksista työnantajaa kohtaan. Teemahaastattelun avulla voidaan syventyä yksilöllisiin näkemyksiin ja saada esiin sellaisia näkökulmia, jotka eivät välttämättä tule esille strukturoitujen kyselyjen avulla. Tässä tutkimuksessa, jossa tavoitteena on ymmärtää kohderyhmän käsityksiä työnantajan vetovoimatekijöistä, teemahaastattelu tarjoaa mahdollisuuden tutkia yksilöllisiä kokemuksia ja mielipiteitä perusteellisesti. Kyseinen aineistonkeruumenetelmä auttaa paljastamaan syvällisiä ja kontekstisidonnaisia näkökulmia, jotka ovat olennaisia työnantajakuvan luomisessa sekä kehittämisessä. Koska tutkittavaa ilmiötä ei syvällisesti ymmärretä, teemahaastattelu tarjoaa keinon kerätä rikkasta ja monipuolista tietoa, joka voi tukea työnantajakuvan kehittämistä rajatulle kohderyhmälle. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 87–88).

Kanasen (2017, s. 88–89) mukaan teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua etukäteen valituista teemoista aihe kerrallaan. Teemahaastattelu edellyttää tutkijan ja haastateltavan välistä yhteistä kieltä, jonka vuoksi tutkijan syvällisempi perehtyminen tutkittaviin käsitteisiin ja aiheisiin on oleellista haastattelun ja tutkimuksen onnistumisen kannalta. (Kananen, 2017, s. 89). Haastattelussa on kuitenkin omat riskinsä ja on hyvä tiedostaa, että haastateltava ei aina kerro koko totuutta tai saattaa vääristellä sitä, varsinkin jos kokee epäluottamusta haastattelutilanteessa tai oman asemansa puolesta. Luotettavan ilmapiirin luomiseksi haastateltavalle tuodaan aluksi esiin tutkimuksen anonymiteetin varmistaminen ja tutkimuksen luotettavuuden toteutuminen. Tutkijan on tärkeää saada haastateltavalle turvallinen olo keskustelun ajaksi, johon haastattelijan taidoilla on suuri merkitys. On tärkeää kohdata haastateltava arvostavasti sekä olla kiinnostunut hänen kertomastaan, kuitenkin tuomatta esiin omia näkemyksiä käsiteltävistä aiheista. (Kananen, 2017, s. 90–91). Tässä tutkimuksessa tutkija toimii itse yrityksen rekrytoinneista vastaavana henkilönä, jolloin hänelle on kertynyt jo useita vuosia kokemusta haastattelutilanteista, mikä takaa ammattitaitoisen haastatteluiden toteutumisen. Luotettavan ja objektiivisen ilmapiirin lisäämiseksi tutkija kertoi, minkälainen tutkijan rooli tulisi olemaan haastattelun aikana.

Haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä, koska haastateltavat työskentelevät ympäri Suomen ja samalla haluttiin toteuttaa kaikille yhdenmukainen haastattelukokemus. Haastattelut toteutettiin 6.9.-27.9.2024 välisenä aikana. Jokaiseen haastatteluun oli varattu tunti aikaa ja haastatteluihin käytettiin aikaa 32 minuutista 54 minuuttiin. Keskimäärin yhteen haastatteluun käytettiin aikaa 41 minuuttia. Alla olevassa taulukossa 1 on tarkempi listaus haastattelujen toteutuksesta ja kestosta. Haastateltavien anonymiteetin säilyttämisen vuoksi taulukkoon ei ole avattu tarkemmin, mistä tutkintoalalta kyseinen henkilö on, sillä joitakin tutkintoaloja on vain tietyllä paikkakunnalla, jolloin haastateltava olisi voinut olla tunnistettavissa. Tutkija oli jokaisen haastattelun aikana rauhallisessa ja tietoturvalisessa tilassa, jossa kukaan ulkopuolinen ei päässyt kuulemaan tai näkemään haastatteluun liittyviä asioita. Haastattelukutsut laitetiin yksityisinä kalenterikutsuina, jottei niiden perusteella voisi saada selville, ketä henkilöitä tutkimukseen osallistui. Haastateltavat saivat toki itse puhua halutessaan tutkimukseen osallistumisesta muille, mutta tutkija osaltaan kunnioitti haastateltavien anonymiteettiä tältäkin osin täysin.

Taulukko 1. Haastattelujen toteutus ja kesto

Ohjaaja, 6.9.2024	Haastattelun kesto: 51 min
Ohjaaja, 11.9.2024	Haastattelun kesto: 40 min
Ohjaaja, 13.9.2024	Haastattelun kesto: 32 min
Ohjaaja, 23.9.2024	Haastattelun kesto: 39 min
Ohjaaja, 27.9.2024	Haastattelun kesto: 40 min
Ammatillinen erityisopettaja, 13.9.2024	Haastattelun kesto: 38 min
Ammatillinen erityisopettaja, 16.9.2024	Haastattelun kesto: 49 min
Ammatillinen erityisopettaja, 17.9.2024	Haastattelun kesto: 33 min
Ammatillinen erityisopettaja, 17.9.2024	Haastattelun kesto: 54 min

4.4 Aineiston analyysi

Tutkimusaineiston analysoinnilla tarkoitetaan Vilkan (2021, s. 137) mukaan tutkimusaineiston perusteellista ja järjestelmällistä läpikäyntiä. Tutkimusaineiston analysointitapoja on useita, mutta usein tutkimusongelma ohjaa analyysitavan valintaa (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 216). Jotta kerättyä haastatteluaineistoa voidaan tutkia, tulee se muuttaa tekstimuodoksi. Tätä kutsutaan litteroinniksi. (Vilka, 2021, s. 137). Kuten sanottua, tässä tutkimuksessa haastattelut toteutettiin Microsoft Teamsin välityksellä, jossa hyödynnettiin automaattista litterointia, joka tallentaa puheen ja muuttaa sen tekstiksi. Lisäksi haastattelut tallennettiin, jotta voitiin tarkastaa automaattisen litteroinnin paikkansapitävyys ja palata tallenteisiin tarvittaessa. Aineiston analyysi aloitettiin mahdollisimman pian kuuntelemalla tallenteet ja korjaamalla tarpeen mukaan käsin Teamsin litterointia, jotta se vastaisi haastateltavan sanomisia. Samalla tekstistä poistettiin merkityksettömiä täytesanoja ja tunnistettavia asioita, kuten ihmisten nimiä tai paikkakuntia sekä joitain murre sanoja muutettiin puhekieleksi anonymiteetin säilymiseksi. Litteroitu aineisto luettiin huolella vähintään kahteen kertaan läpi ja samalla merkittiin värikoodein tiettyihin teemoihin liittyviä asioita. Aineiston analyysia ja aineiston keräämistä tehtiin yhtäaikaaisesti haastattelujen edetessä.

Aineiston analyysissa hyödynnettiin sisällönanalyysiä, jolla tarkoitetaan laadullisessa tutkimuksessa menetelmää, jossa etsitään merkityskokonaisuuksia ja niitä koskevia tietoja sanallisina tulkintoina (Vilka, 2021, s. 163). Sisällönanalyysillä pyritään siis kuvaamaan tutkimusaineistoa sanallisesti (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 118–119). Sisällönanalyysissä tutkija analysoi teemahaastattelujen litterointeja etsien niistä toistuvia teemoja tai käsitteitä. Tavoitteena oli tehdä näkyväksi aineistosta nousevia merkityksiä ja jäsentää sekä selkeyttää aineistoa niin, että siitä voidaan tehdä johtopäätöksiä ja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysi voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriaohjaavaan sisällönanalyysiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 118–119). Tämä analyysi toteutettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysimenetelmää hyödyntäen, jolla tarkoitetaan Sarajärven ja Tuomen (2018, s. 109) mukaan analysointitapaa, jossa analyysia ei ohjaa

suoraan teoria tai tietty teoriamalli, mutta teoria toimii apuna ja ohjaa analyysia. Teoria-ohjaava analyysi ei myöskään testaa teoriaa, vaan pikemminkin avaa ajatuksia uudella tavalla. Tätä analysointitapaa hyödynnettiin, jotta aineistoista voitiin poimia oleellisia asioita teoriaa apuna käyttäen ja näin löytää vastaukset tutkimuskysymyksiin. Teoriaohjaava analysointimenetelmää voidaan hyödyntää, kun tutkitaan esimerkiksi ihmisten kokemuksia jostain asiasta, tässä tapauksessa vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisesta ja merkityksellisistä asioista työnantajassa, jonka vuoksi menetelmä oli perusteltu valinta tähän tutkimukseen. Analyysivaiheen alussa aineistoa käsiteltiin osittain aineistolähtöisesti, mutta loppuvaiheessa tuotiin analyysia ohjaavaksi ajatukseksi teoriassa esiin nousseita asioita. Tämä on tyypillinen teoriaohjaavan sisällönanalyysin menetelmä, jonka avulla voidaan saavuttaa syvälinen ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 110).

Sisällönanalyysi aloitettiin aineistoa pelkistämällä, eli redusoimalla aineistoa ja karsimalla siitä epäolennaiset asiat pois ja nostamalla esiin olennaisia asioita luokittelun mahdollistamiseksi (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 123). Aineiston pelkistämisen yhteydessä litteroinneista poimittiin merkittäviä sitaatteja, jotka vietiin alaluokkien alle oikeaan kohtaan. Tämän avulla sitaatti kyettiin yhdistämään luotettavasti oikeaan luokkaan sen tulojen esittämisen yhteydessä. Taulukossa 2 on esimerkkejä aineiston pelkistämisestä.

Taulukko 2. Esimerkkejä aineiston pelkistämisestä.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaisu
<i>"Joo no tietysti työtehtävä. Joo sen täytyy kohdata siihen omaan osaamiseen se työtehtävä."</i>	Koulutusta/osaamista vastaava työ
<i>"No jatkumohan se on aina tosi tärkeä, että ei tarvitse aina pelätä sitä deadlinea, että no tän kuun lopussa tää loppuu ja ehkä on ehkä ei.."</i>	Vakaa ja luotettava työnantaja
<i>"Tässä se motivaation lähde on taas ne opiskelijat. Elikkä se ei ole vaan minun"</i>	Opiskelijoiden onnistumiset

<i>onnistuminen vaan se on nimenomaan se opiskelijan onnistuminen."</i>	
<i>"Jotenkin kaipaa sitä huomiota ja kiitosta. Että kun sinä venyt ja olet väsynytkin välissä ja näin niin se on vaan itsestänselvyyys, että näinhän se kuuluu tehdäkin tämä homma."</i>	Työn arvostaminen ja yksilön huomiointi
<i>"Ja kyllähän se työn vaikuttavuus on yksi tekijä kanssa, että tehdään työtä millä on tarkoitus niin sanotusti."</i>	Työn merkityksellisyys
<i>"totta kai joskus on aikoja, kun enemmän tai vähemmän sitten sylettää, kun tarjoaa sen oman osaamisen sillä samalla rahalla,..."</i>	Parempi palkkaus osaamisen kehittyessä
<i>"Se työ pitää olla motivoivaa ja siinä pitää olla haastetta, niin silloin siinä säilyy parhaiten se mielenkiinto."</i>	Ammatillinen kehittyminen
<i>"Siis meidän työyhteisö on ihan vertaansa vailla."</i>	Työyhteisö
<i>"Eliikkä siinä (nykyisten työntekijöiden suositukset) oli se suurin syy ja nimenomaan nämä taustatiedot. Keskustelin monenkin henkilön kanssa, että miten tämä pyörii ja se minkälaisen palautteen minä sain niin se oli ehdottomasti se mikä sai minut hakemaan tänne töihin."</i>	Nykyisen työntekijän tai tuttavien suosittelu
<i>"Ensinnäkin se mulla on kaikista tärkein, oikeastaan semmoinen oikeudenmukaisuus eliikkä kaikki toimii niinku pitää toimiakin ja eikä ole mitään semmoisia suhmurointia sinne sun tänne ja suorasanaisuus että jos on jotakin sanomista, niin sanotaan ja homma on sillä selvä."</i>	Avoimuus, rehellisyys ja luottamus

Pelkistämisen jälkeen pelkistettyjä ilmaisuja ryhmiteltiin erilliseen tiedostoon samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien perusteella. Ryhmittelyjä yhdisteltiin eri luokiksi, joista muodostui alaluokkia ja lopulta niitä yhdistämällä muodostui pääluokkia, joita ohjasi teoria. Aineiston ryhmittelyn ja teorian myötä tutkimuksen kannalta merkittävimmiksi pääluokiksi muodostuivat vetovoimainen työnantajakuva, pitovoimatekijät työssä ja työntekijäkokemus. Alla olevassa taulukossa 3 on koottuna esimerkkejä pelkistetyistä ilmauksista ja niistä syntyneet ala- ja pääluokat.

Taulukko 3. Aineistosta syntyneet ala- ja pääluokat ja esimerkkejä pelkistetyistä ilmaisuista.

Pelkistetyt ilmaisut	Alaluokka	Pääluokka
Avoimuus, rehellisyys ja luottamus Työn merkityksellisyys Vakaa ja luotettava työnantaja	Merkitykselliset ja arvostettavat asiat työnantajassa	Vetovoimainen työnantajakuva
Nykyisen työntekijän suosittelu Omaan alaan liittyvä työtehtävä	Vetovoimatekijät työnantajassa	
Palkkaus ja toimeentulon parantaminen Mielekäs työ Tarpeeksi haastava työ Kehittymis- ja etenemismahdollisuudet	Merkittävät tekijät työpaikkaa vaihtaessa	
Vaikutus on merkittävä, pitkät työurat ja hyvät kokemukset kertoo hyvästä työnantajasta	Työnantajamielikuvan merkitys työnhaussa	
Yrityksen arvot ja niiden näkyminen Työn sisältö Työssä kehittyminen ja uramahdollisuudet	Työnantajakuvaviestinnässä korostettavat asiat	
Työyhteisö Luottamus ja kohtaaminen Opiskelijoiden onnistumiset	Motivaatiotekijät	
Työn arvostaminen ja yksilön huomiointi Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet	Sitoutumistekijät	
Opiskelijoiden kanssa tekeminen ja työn merkityksellisyys Esihenkilön tukeminen	Positiiviset kokemukset	Työntekijäkokemus
Henkilöstöressurssien oikeanlainen kohdentaminen Parempi palkkaus osaamisen kehittyessä Opettajien ja ohjaajien palkkausero vs. työnkuva	Kehittämistä vaativat kokemukset	

Yhteisen arvomaailman jakaminen tekee työtä mielekkäämmäksi Yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntyminen	Yrityksen arvojen ja kulttuurin merkitys työssä
Joustavuus tärkeiden menojen suhteen Avoin keskusteluyhteys Ei kaipaa mitään erityistä Vastuun antaminen	Yksilöllisten tarpeiden huomiointi ja jousto työelämässä
Merkitys tärkeä Tärkeä osa työn mielekkyyttä ja työssä jaksamista	Ammatillisen kehittymisen ja urapolun merkitys työssä

Tutkija keräsi aluksi pelkistetyt aineistot ohjaajien ja opettajien kohdalla eri tiedostoihin, koska tutkimusaineiston keräämisvaiheessa alkoi kiinnostaa, eroavatko ohjaajien ja opettajien näkemykset toisistaan. Näistä ei kuitenkaan löydetty tutkimuksen kannalta merkittäviä eroja ja vastauksetkin alkoivat jossain vaiheessa tehtävästä riippumatta toistaa samaa. Joiltain merkittäviltä osin erot on kuitenkin tuotu esiin tutkimustulosten esittelyssä.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voidaan hyödyntää erilaisia keinoja tutkimuksen luotettavuuden arviointiin (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 226). Laadullisen tutkimusprosessin luotettavuudella tarkoitetaan Vilkan (2021, s. 196) mukaan pohjimmiltaan sitä, että tutkijan tulkinnat vastaavat tutkittavien käsityksiä. Viime kädessä luotettavuuden varmistaa tutkija itse ja hänen rehellisyytensä vaikuttaa tutkimuksen lopputuloksiin. Tutkija on arvioinut tutkimuksen luotettavuutta läpi tutkimuksen perustelemalla huolellisesti jokaisen tutkimusvalinnan. (Vilkka, 2021, s. 196–197).

Tutkimuksen luotettavuutta tukee Hirsjärven ja Hurmeen (2008, s. 184–185) mukaan aineistonkeruun, aineiston käsittelyn ja analysoinnin laaduntarkkailu. Kaiken edellytys luotettavuuden tarkastelussa on tutkimuksen riittävä dokumentaatio, jonka avulla voidaan arvioida tutkijan tekemiä ratkaisuja (Kananen, 2017, s. 176). Tässä tutkimusraportissa on

dokumentoitu avoimesti kaikki tehdyt toimenpiteet aineiston keruun, käsittelyyn ja analysointiin liittyen, sekä sitä ennen on perehdytty eri laadullisen tutkimuksen menetelmävaihtoehtoihin eri teorioiden kautta. Tutkija on perustellut tehdyt tutkimusvalinnat huolellisesti ja kuvannut tutkimusprosessin eri vaiheet mahdollisimman tarkasti, jotta se lisäisi lukijan ymmärrystä siitä, kuinka tuloksiin on päädytty. Tutkimustuloksia pyrittiin esittämään mahdollisimman kattavasti kuitenkin keskittyen tärkeimpiin asioihin tutkimusongelman kannalta, jotta lopputulos olisi selkeä ja vastaisi tutkimuskysymyksiin.

Tutkija käytti riittävästi aikaa haastattelurungon tekemiseen, jotta tutkimuskysymyksiin saatiin vastaukset. Ensimmäisen haastattelun jälkeen tutkija totesi haastattelurungon olevan laadukas saadessaan jo vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa on tuotu esiin haastatteluiden olosuhteet, niihin käytetty aika ja mahdolliset virhetekijät ja nämä ovat merkkejä tutkimuksen luotettavuudesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 184–185, 227). Yksi luotettavuuden merkki aineistonkeruussa on tiedon saturoituminen, joka tarkoittaa sitä, että vastaukset alkavat toistaa itseään ja niistä saadaan useita samanlaisia havaintoja (Kananen, 2017, s. 178). Näin tapahtui tässä tutkimuksessa jo haastattelujen puolivälissä, jolloin uusia haastateltavia ei enää ollut tarve ottaa mukaan tutkimukseen.

Tutkimuksen luotettavuutta tukee lisäksi se, miten tutkija on useaan kertaan käynyt läpi haastatteluaineistot ensin heti haastatteluiden jälkeen ja palannut niihin tutkimustulosten analysoinnin eri vaiheessa, jotta tutkijan tekemät tulkinnat vastaisivat mahdollisimman hyvin haastateltavien sanomaa. Tulosten esittelyä rikastettiin haastatteluaineistosta poimituilla suorilla lainauksilla ja tällä pyrittiin avaamaan aineistosta tehtyjä päätelmiä, sekä näin lisäämään luotettavuutta tutkijan tekemiin tulkintoihin (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 228). Tulosten esittelyn yhteydessä suoria lainauksia, eli sitaatteja ei kuitenkaan haluttu identifioida tuomalla esiin mikä haastattelu on kyseessä, sillä tutkimuksessa haluttiin pitää erityisen hyvää huolta tutkittavien anonymiteetin säilyttämisestä. Suoria lainauksia on otettu tasavertaisesti eri haastatteluaineistoista tulosten esittelyn yhteyteen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää lopulta yksinkertaisesti se, että kaikki tutkimuksen vaiheet on kuvattu mahdollisimman tarkasti. Tutkimusprosessin tarkka kuvaaminen mahdollistaa muiden lukijoiden ymmärryksen siitä, kuinka tuloksiin on päädytty ja tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ja muut, 2007, s. 226). Lopulta tutkijan tulisi olla myös puolueeton eikä hänen omat mielipiteensä, taustansa tai aikaisemmat kokemuksensa saisi vaikuttaa siihen, mitä hän kuulee tai minkälaisia tulkintoja hän tekee (Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 160). Vaikka tutkija työskentelee itse yrityksen henkilöstöpalveluissa, hän tietoisesti sulki kaikki ennakkokäsitykset ja oletukset pois tutkimuksen ajaksi. Laadullisen tutkimuksen keskeisin perusta, jolla laatua voidaan arvioida, on saavuttaa mahdollisimman syvä ja rikas käsitys tutkittavasta ilmiöstä (Puusa ja muut, 2020, s. 195).

4.6 Tutkimuksen eettisyyden arviointi

Eettisyyttä voidaan arvioida laadullisessa tutkimuksessa monin keinoin, jotka kaikki tähtäävät siihen, että tutkimusprosessi on oikeudenmukainen, rehellinen ja kunnioittaa tutkimuksen osallistujia (Kananen, 2017, s. 189–190). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee noudattaa eettisiä periaatteita koko tutkimuksen ajan (Puusa ja muut, 2020, s. 175). Eettisillä periaatteilla viitataan Kananen (2017, s. 190) mukaan tutkimustyössä noudatettavaan huolellisuuteen, tarkkuuteen, rehellisyyteen ja objektiivisuuteen koko tutkimusprosessissa. Tutkimuksesta ei saa aiheutua minkäänlaista haittaa tutkittaville, vaan tutkimuksen tarkoitus tulee perustua hyvään (Puusa ja muut, 2020, s. 175).

Tutkimuksen eettisyyttä voidaan parantaa muun muassa hankkimalla tarvittavat tutkimusluvut (Kananen, 2017, s. 191), kuten tässä tapauksessa on tehty, hankkimalla lupahakemus tutkimusorganisaatioon ennen tutkimuksen aloittamista. Kaikki tutkimukseen osallistuvat henkilöt tiesivät olevansa vapaaehtoisia ja heitä informoitiin tutkimuksen tavoitteista, menetelmistä sekä siitä, mitä tietoa heistä kerätään ja mihin tarkoitukseen niitä käytetään. Jokaiselle osallistujalle kerrottiin, että heillä on oikeus vetäytyä tutkimuksesta milloin tahansa ilman mitään seuraamuksia, eikä heidän tarvitse ilmoittaa tähän

syytä. Tässä tutkimuksessa tutkija lähestyi ensin jokaista haastateltavaa puhelimitse, jossa kerrottiin tutkimuksesta, sen toteutuksesta ja kysyttiin halua osallistua haastatteluun. Puhelun jälkeen tutkija lähetti jokaiselle erillisen sähköpostin (ks. liite 1), jossa vielä lyhyesti kerrattiin puhelussa läpikäytyt asiat ja laitettiin teemahaastattelurunko etukäteen tutustuttavaksi. Poikkeuksena yksi haastateltava, joka ei halunnut tutustua haastattelurunkoon etukäteen, jotta hänen vastauksensa olisivat mahdollisimman aitoja ja tutkija noudatti henkilön toivetta. Sähköpostin yhteyteen tutkija liitti tietosuojaselosteen (ks. liite 3), jonka hän oli tehnyt yhdessä kohdeorganisaation tietosuoja-asioista vastaavan asiantuntijan kanssa. Tällä haluttiin varmistaa haastateltavien riittävä informointi henkilötietojen käsittelystä ja anonymiteetin säilyttämisestä. Lisäksi jokaiselta haastateltavalta pyydettiin sähköpostissa kirjallinen suostumus haastatteluun ja tutkimukseen osallistumisesta niin, että tutkija pystyi hyödyntämään annettuja tietoja tutkimuksessa. Tällä pyrittiin varmistamaan, että henkilö oli lukenut tietosuojaselosteen ja ymmärtänyt asiat. Anonymiteetin varmistaminen on yksi tärkeimmistä eettisyyden periaatteista, jolloin osallistujien henkilöllisyys suojataan eikä heitä voida tunnistaa tutkimuksesta. (Kananen, 2017, s. 190–194; Sarajärvi & Tuomi, 2018, s. 155–156).

5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitetään tutkimustulokset analysoidun aineiston perusteella tuoden esiin keskeisimmät havainnot vastaten tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmana oli tietämättömyys siitä, mitä asioita teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstö arvostaa työnantajassa ja mitkä tekijät tekevät työnantajasta vetovoimaisen heidän näkökulmastaan. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, minkälaisia asioita tutkimuksen kohderyhmä arvostaa ja pitää merkityksellisinä työnantajassa. Tarkoituksena oli selvittää, mistä tekijöistä muodostuu vetovoimainen työnantajakuva kohderyhmän näkökulmasta. Lisäksi tutkimuksessa oli tarkoitus tuottaa kohdeyritykselle arvokasta tietoa työnantajan vahvuuksista ja kehittämiskohteista, jotka esitellään tämän luvun viimeisessä kappaleessa.

Analysoidun aineiston perusteella tutkimuksen keskeisiksi pääluokiksi, eli pääteemoiksi nousivat vetovoimainen työnantajakuva, pitovoimatekijät työssä ja työntekijäkokemus. Tutkimustulokset esitellään tässä luvussa pääluokkien mukaisesti.

5.1 Vetovoimainen työnantajakuva

Työnantajakuva koostuu ulkoisten mielikuvien lisäksi yrityksen sisäisistä asioista, eli työntekijöiden kokemuksista, jonka vuoksi työnantajakuvan selvittäminen vaatii työntekijäymmärrystä, sekä ymmärrystä työnantajan veto- ja pitovoimatekijöistä työntekijäkokemusten kautta. Tutkimuksella pyrittiin saavuttamaan syvällisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, eli vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisesta teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön näkökulmasta. Vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumista lähdettiin selvittämään tutkimuksessa ensin vetovoimatekijöiden kautta.

5.1.1 Merkitykselliset ja arvostettavat asiat työnantajassa

Tutkimusongelmaan ja pääkysymykseen lähdettiin etsimään vastausta selvittämällä, minkälaisia asioita henkilö arvostaa työnantajassa ja pitää merkityksellisenä työssä. Tällä pyrittiin löytämään ratkaisua siihen, mitkä asiat tekevät työnantajasta vetovoimaisen.

Työnantajan vetovoimaisuutta määrittävät tekijät nousivat esiin erityisesti avoimuuden, rehellisyyden ja luotettavuuden kautta. Näitä asioita pidettiin tärkeimpinä asioina, joita vastaajat arvostavat työnantajassa.

Se on kanssa just siinä semmoinen luottamus ja arvostus, niin se on se iso asia...koska se luottamus tekee sen, että silloin haluaa myös olla sen luottamuksen arvoinen.

No oikeastaan työnantajassa semmoinen mitä piirrettä minä arvostan itse niin ihan ensimmäisenä rehellisyys ja avoimuus.

Useat vastaajat korostivat työnantajan avoimuutta ja rehellisyyttä, erityisesti mahdollisuutta keskustella vaikeistakin asioista esihenkilön ja työntekijän välillä. Vastaajat kokivat, että avoimuus ja rehellisyys lisäsivät oikeudenmukaisen kohtelun ja kuulluksi tulemisen tunnetta, mikä puolestaan lisäsi työssä viihtyvyyttä. Haastateltavat korostivat, että asioita ei tulisi salailla ja tulevista muutoksista tulisi puhua avoimesti.

Ensinnäkin se mulla on kaikista tärkein, oikeastaan semmoinen oikeudenmukaisuus elikkä kaikki toimii niinku pitää toimiakin ja eikä ole mitään semmoisia suhmurointia sinne sun tänne ja suorasanaisuus, että jos on jotakin sanomista, niin sanotaan ja homma on sillä selvä. Ne on ne ykkösprioriteetit mitkä ne on työpaikassa ja muutamia työpaikkoja on aikanaan vaihtunutkin sen takia että en ole tuntenut että on nämä asiat kunnossa.

No varmaan semmoista rehellisyyttä, rehtiyttä. Ja nimenomaan, että työntekijät on saman arvoisia. Niin, se on varmaan se tärkein ja sitten että työntekijät tulee kuulluksi.

Merkityksellisenä asiana pidettiin myös sitä, miten jokainen henkilö kohdataan tasa-arvoisena ihmisenä asemasta riippumatta. Työnantajan luotettavuus ja esihenkilön luottamus työntekijää kohtaan nähtiin olennaisina tekijöinä, jotka samalla lisäävät työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhön.

Toinen merkittävä vetovoimatekijä oli työn merkityksellisyys. Vastaajat arvostivat työn vaikuttavuutta ja kokivat tärkeäksi, että heidän tekemällä työllä on selkeä tarkoitus. Merkityksellisyydessä esiin nousi pääällimmäisenä opiskelijoiden kanssa työskentely, heidän kehittymisensä ja onnistumiset. Nämä asiat toivat vastaajille merkitystä ja iloa työhönsä. Tunne työn merkityksellisyydestä koettiin erityisen tärkeänä tekijänä työssä viihtymisen ja motivaation kannalta.

Ja sitten kun heidän (opiskelijoiden) kanssa tekee sitä työtä niin sitten tuleekin se päivä kun he alkaa vaikka puhumaan, niin kyllä siitä tulee tosi hyvä olo tai sitten just semmoisia, että opiskelijat alkaa luottamaan suhun, niin sitten he tulee kertomaan vähän vaikeimmista asioista tai että he tukeutuu siihen, että se luottamus näkyy että kiva kun sä oot siinä, niin kyllä se on semmoinen mistä tulee tosi hyvä olo.

Vakaan ja luotettavan työnantajan merkitys nähtiin myös tärkeäksi tekijäksi työnantajassa. Vastaavat arvostivat erityisesti työn jatkuvuutta ja sitä, että työnantaja tarjoaa turvallisen ja pitkäjänteisen työympäristön.

No jatkumohan se on aina tosi tärkeä, että ei tarvitse aina pelätä sitä deadlinea, että no tän kuun lopussa tää loppuu ja ehkä on ehkä ei.

Tietää, että niitä töitä on jatkossakin, kun vaan itse hoitaa oman tonttinsa hyvin.

Vastauksissa korostui, miten työnantajan vakaus luo turvallisuuden tunnetta ja vähentää huolta työn tulevaisuudesta, mikä mahdollistaa työntekijöiden keskittymisen työtehtäviinsä ilman ylimääräistä stressiä työn päättymisestä.

No ne vie siitä työnteosta semmoisen oman stressin pois sitten kun nää asiat on kunnossa. Pystyy keskittymään niin sanotusti oleelliseen, eikä mieltä sitä, että mi tähän tulevaisuudessa tapahtuu.

Vaikka palkkaus ei noussut esiin merkittävimpänä tekijänä työnantajassa, vastaajat toivat kuitenkin esiin kilpailukykyisen palkan merkityksen suhteessa työtehtäviin. Esiin nousi myös työssä viihtymisen tärkeys sekä työnantajan joustavuus mm. työaikojen ja mahdollisten vapaiden suhteen. Näitä tekijöitä ei kuitenkaan pidetty ensisijaisen merkityksellisenä vetovoimaisessa työnantajassa.

Näiden tekijöiden kautta voidaan todeta, että vastaajat arvostivat ja pitivät merkityksellisenä erityisesti työnantajan luottamuksellista, rehellistä ja avointa työympäristöä, jossa työn merkityksellisyys korostuu. Työnantajassa arvostettiin erityisesti luotettavuutta ja vakautta.

5.1.2 Vetovoimatekijät työnantajassa

Työnantajan vetovoimatekijöitä syvennettiin selvittämällä vastaajien kokemuksia siitä, mitkä tekijät saivat heidät alun perin hakeutumaan nykyiselle työnantajalle töihin.

Työnantajan vetovoimatekijöiden joukossa korostuivat erityisesti nykyisten työntekijöiden tai tuttavien suosittelut. Lähes jokainen vastaaja kertoi, että heidän päätöksensä hakeutua nykyiselle työnantajalle perustui vahvasti henkilökohtaiseen suositukseen. Esimerkiksi yksi vastaaja mainitsi, että nykyinen opettaja oli vinkannut avoimesta työpaikasta ja sen myötä kiinnostus heräsi, vaikka hän ei ollut kuullutkaan työnantajasta aiemmin.

...ja sitten satuin näkemään ilmoituksen ja ilmoituksen jakoi nykyinen työkaverini, joka oli vanha tuttu aikaisemmista projekteista eri oppilaitoksista kylläkin, niin häneltä satuin kysymään, sitten tavallaan, että pitäisikö hakea ja hän sanoi, että hae paikka on sun... No joo kaveri sanoi, että paras työpaikka mitä hänellä ikään on ollut.

Vastaajat painottivat, kuinka tuttavien ja yrityksessä työskentelevien henkilöiden kokemukset mm. hyvästä työilmapiiristä, työntekijään suhtautumisesta, luotettavasta työnantajasta sekä monipuolisesta työstä olivat merkittäviä tekijöitä päätöksenteossa.

Nimenomaan just tämä suhtautuminen työntekijään. Tämä läheisyys ja tämä miten oppilaisiin suhtaudutaan.

Ja sitten se, että oli se ehkä helpompikin sitten hakeutua sinne, kun tiesi että siitä on tavallaan niinku hyviä kokemuksia.

Elikkä siinä (työntekijöiden suositukset) oli se suurin syy ja nimenomaan nämä taustatiedot. Keskustelin monenkin henkilön kanssa, että miten tämä pyöri ja se minkälaisen palautteen minä sain niin se oli ehdottomasti se mikä sai minut hakemaan tänne töihin.

Suosituksat toivat luottamusta työnantajaan ja ne nostettiin selkeästi esille tärkeimpänä tekijänä, jotka ohjasivat haastateltavia hakemaan nykyiselle työnantajalle töihin.

Vastauksissa nousi kuitenkin esille muitakin vetovoimatekijöitä, ja niistä päällimmäisenä nousivat esiin kiinnostus ammatilliseen koulutukseen ja oppilaitosmaailmaan. Muutama vastaaja kertoi olleensa kiinnostunut ammatillisen koulutuksen ikäryhmästä tai siitä, miten pienemmät ryhmäkoot verrattuna yleisen puolen ammattiopistoihin houkuttelivat heitä tehtäviin. Nämä tekijät tarjosivat heidän ajatuksissaan mielekkäitä ja omien arvonsa mukaisia työympäristöjä.

Omaan tekniseen ammattialaan liittyvät työtehtävät nousivat myös esiin merkittävänä syynä hakeutua yritykseen töihin. Vaikka vetovoimatekijät liittyivät pääasiassa kiinnostusta herättäviin asioihin, osa vastaajista mainitsi myös poistyyöntäviä syitä edellisestä työpaikastaan, kuten silloisen toimialan hiipuminen. Myös negatiiviset kokemukset entisestä työpaikasta toimivat osalle sysäyksenä hakea töitä toiselta työnantajalta.

No sanotaan, että oma hakemisen peruste oli se, että rakennusalalla tuli hiipuminen, elikkä oli näköpiirissä, että on tulossa lomautuksia.

Lisäksi joitain vastaajia houkuttelivat työaikaan ja palkkaukseen liittyvät seikat. Päivätyön tarjoama säännöllisyys ja ympärivuotinen työaika kokoaikaisilla tunneilla mainittiin merkittävänä syinä, miksi työnantaja oli heille kiinnostava.

Kyllä se niinku ne täydet tunnit on suurin houkutteleva tekijä ja nyt kun on päässyt sisään niin tää siirto olisi pitänyt tehdä 10 vuotta sitten.

Tulosten perusteella syyt hakeutumiseen nykyiselle työnantajalle ja näin ollen työnantajan vetovoimatekijöille koostuivat merkittävässä osin henkilökohtaisista suositteluista. Lisäksi merkitystä saivat omaan ammattialaan liittyvistä mielenkiintoisista tehtävistä sekä käytännöllisistä tekijöistä, kuten säännöllisestä, ympärivuotisesta työstä.

5.1.3 Merkittävät tekijät työpaikkaa vaihtaessa

Tutkimuksessa selvitettiin haastateltavien näkemyksiä merkittävästä tekijöistä, jotka voivat vaikuttaa työpaikan vaihtamiseen. Tällä pyrittiin edelleen syventämään työnantajan vetovoimatekijöitä. Tuloksista nousi esiin kolme keskeistä tekijää: taloudellinen vakaumus, työn mielekkyys sekä työnantajan maine.

Taloudellinen vakaus oli vastaajien mukaan tärkein syy harkita työpaikan vaihtamista. Taloudelliseen vakauteen yhdistettiin palkkaus ja toimeentulon turvaaminen. Useat vastaajat korostivat, että parempi palkka tai mahdollisuus parantaa toimeentuloa olivat tärkeitä tekijöitä harkittaessa työpaikan vaihtamista. Vastaajat toivat kuitenkin esiin, että vaikka palkka ei välttämättä olisi ainoa syy vaihtaa työpaikkaa, sen merkitys oli olemassa, kun arvioidaan kokonaisuutta. He nostivat esiin myös pysyvän työn merkityksen, sillä epävarmuus ja määräaikaisten työsuhteiden eivätkin houkuttelleet. Mikäli yrityksessä alkaisi näyttäytyä taloudellisia epävarmuuden merkkejä, voisivat ne olla syy harkita työpaikan vaihtoa.

Semmoisella pienellä jumpalla jos saa elintason niinku ihan toiselle levelille, niin kyllä ne on semmoisia ihmisen perusasioita, että toimeentulon pitää olla turvattu ja pitää tulojen olla semmoiset että pärjää, niin se on niinku semmoinen minkä itse oon jo kotikasvatuksessa saanut, että omillaan pitää toimeen tulla.

No, kyllä se ainakin semmoinen niin kun varma työpaikka pitäisi olla, että vaikka olisi mielekäs työ, mutta en lähtisi mihinkään semmoiseen ihan pätkähommaan, että semmoinen taloudellinen varmuus siinä pitäisi olla ja sitten tietysti mielekäs työ ja kohtuu palkka.

Vaikka tutkimuksessa ei eritelty opettajien ja ohjaajien vastauksia, tässä kohtaa eroa nähtiin ja on syytä mainita, että etenkin ohjaajat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että suurempi palkka voisi houkuttaa vaihtamaan työpaikkaa. Opettajia puolestaan houkutteli ammatillisesti mielenkiintoisempi tai parempi työtarjous, jolloin se voisi olla syy harkita työpaikan vaihtoa, mutta vaakakupissa kuitenkin painoivat muut positiiviset asiat, kuten opettajien pitkät lomat ja niiden tuoma lisääntynyt vapaa-aika, joita he pitivät tärkeinä.

Nyt on esimerkiksi pitkät lomat ja tämän tyyppiset asiat, niin verrattuna sitten kun mennään tuonne duunarihommiin niin siellä sen lomien määrä on paljon vähempi ja nyt alkaa jo arvostaa tätä vapaa-aikaa niin paljon tässä nykyisyydessä, että aina

jos joku tarjoaa jotain, niin aina tietysti vähän pohtii, mutta että kyllä siinä pitää aika hyvä tarjous olla että lähtee.

Palkkaus voisi olla pikkuisen parempi ryhmänohjaajilla ja ohjaajilla ylipäättänsäkin. ... No varmaan oikeastaan palkkaus. Että nykypäivänä varsinkin niin se on varmasti melko monelle työntekijälle tärkeä.

Työn mielekkyys oli toinen keskeinen tekijä työpaikan vaihtoa harkittaessa. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että työ on motivoivaa, itselle sopivaa sekä omaa koulutusta vastaavaa. Pelkkä toimeentulo ei riitä, vaan työn tulee tarjota haasteita ja mielekkyyttä pitkällä aikavälillä. Moni mainitsi, että työn merkityksellisyys ja hyvä työilmapiiri lisäsivät mielekkyyttä. Työn tulee tuntua merkitykselliseltä nimenomaan oman ammatillisen kehittymisen kannalta. Lisäksi työnantajan tarjoamat kehittämis- ja etenemismahdollisuudet koettiin houkutteleviksi.

Ehkä se on se yksi asia mikä on, niin siinä täytyy olla sitä haastetta, että mua ei saa liukuhinnan ääreen millään. Eli se on ihan selkeä asia.

Lisäksi keskeisenä tekijänä nousi esiin työnantajan maine ja työyhteisön ilmapiiri. Vastaajat kokivat, että erityisesti se, mitä työnantajasta kuullaan suoraan tuttavilta tai työntekijöiltä, koettiin luotettavimmaksi tiedonlähteeksi. Työnantajan hyvä maine lisäsi vastaajien mukaan työnantajan vetovoimaisuutta ja vaikutti harkintaan työpaikkaa vaihtaessa.

No tietysti se, että mitä kuulee siitä työpaikasta tarinoita. Ei se, että mitä tuolla sosiaalisessa mediassa kirjoitetaan, vaan kuulee ihan niinku konkreettisilta ihmisiltä.

Kaiken kaikkiaan taloudelliset tekijät, työn mielekkyys sekä työnantajan maine olivat avainasemassa, kun vastaajat pohtivat työpaikan vaihtoa.

5.1.4 Työnantajamielikuvan merkitys työnhaussa

Tutkimuksessa selvitettiin, minkälainen merkitys yrityksen ulkoisella työnantajakuvalla, eli työnantajamielikuvalla on henkilön päätökseen hakeutua tiettyyn yritykseen töihin. Vastaajien kokemuksista nousi esille, että lähes kaikki pitivät työnantajamielikuvaa merkittävänä tekijänä päätöksessään hakeutua kyseiseen yritykseen töihin. Usea vastaaja mainitsi, että positiivinen työnantajamielikuva antaa viitteitä hyvästä työympäristöstä ja kertoo siitä, että ihmiset viihtyvät työpaikassaan.

Kyllähän sillä on merkitystä, että jos tieto on, että porukalla on pitkiä työuria ja porukka tykkää olla ja hehkuttaa työpaikkaa, niin kyllä se jotain kertoo, että kyllähän se siellä ihmisen on hyvä olla.

Eräs vastaajista toi kuitenkin esiin, että haluaa itse kokea asiat ja sen jälkeen vasta muodostaa oman mielipiteensä, eikä hän antanut yhtä paljon painoarvoa yrityksen työnantajamielikuvalla kuin muut vastaajista. Toki esiin nousi myös, että mikäli yrityksestä on kuullut paljon huonoa, ei sinne tee mieli hakea.

Lisäksi vastaajilta kysyttiin, vastaako heidän nykyisen työnantajansa, eli Luovin ulkoinen työnantajakuva heidän nykyisiin käsityksiinsä yrityksestä työpaikkana. Suurimman osan mielestä vastasi ja muutama henkilö toi esiin, että heidän ennestään tuntema mielikuva oli jopa parantunut, kun he olivat päässeet sisään työhön.

Ehdottomasti kyllä, että ei ole siinä mitään pettymystä tullut missään suhteessa, paremminkin toisin päin, että on vielä enempi ihastunut tähän hommaan sen jälkeen.

Vastauksissa nousi kuitenkin esiin, että kaikki eivät olleet täysin varmoja, millaisia mielikuvia ulkopuolisilla henkilöillä on nykyisestä työnantajastaan.

5.1.5 Työnantajakuvaviestinnässä korostettavat asiat

Vastaajilta haluttiin selvittää myös näkemyksiä sellaisista työn vetovoimatekijöistä, joita tulisi nostaa esiin työnantajakuvaviestinnässä, jotta se tekisi heidän mielestään työnantajasta houkuttelevan. Merkittävimpana asiana vastaajat korostivat hyvän ja avoimen työilmapiirin esiin tuomista. Moni koki, että hyvä ilmapiiri ja työporukan yhteishenki ovat olennaisia tekijöitä, jotka lisäävät työpaikan houkuttelevuutta. Heidän mukaansa työnantajan kannattaisi ehdottomasti viestiä ulospäin henkilöstön hyvinvoinnista ja työyhteisön avoimuudesta, koska näitä tekijöitä he itse arvostivat.

Minkälainen työilmapiiri yrityksellä on ja minkälainen arvostus työnantajalla on työntekijöitä kohtaan.

Henkilöstön hyvinvointi on yksi mittari, joka kertoo työpaikasta.

Seuraavaksi eniten vastaajat nostivat esiin yrityksen arvojen näkyvyyden merkityksen arjessa. Työnantajan kannattaisi viestiä, miten yrityksen arvot ohjaavat käytännön toimintaa ja suhtautumista työntekijöihin. Tämä voisi haastateltavien mielestä auttaa houkuttelemaan samanhenkisiä työntekijöitä, jotka jakavat yrityksen arvomaailman.

No kyllä mä nostaisin varmaan sitä ajatusta siitä yhteisen hyvän tekemisestä ja siitä visiosta, että mitä me täällä tehdään ja kenenkä hyväksi tehdään. Näkisin että se kun niitä asioita korostetaan, niin se tuo tänne sellaista samanhenkistä porukkaa, joka on sen asian sisäistänyt.

Myös nykyisten työntekijöiden tarinoiden ja kokemusten esille tuominen koettiin merkittäväksi tekijäksi, jota kannattaisi korostaa ulkoisessa viestinnässä. Yksi haastateltavista toi esiin, että konkreettiset työntekijätarinat voisivat tuoda samaistuvuuden tunnetta ja se voisi lisätä omaa kiinnostusta hakea yritykseen töihin. Lisäksi työuran kestoa pidettiin mittarina sille, miten hyvin henkilöstö viihtyy.

Että ei aina välttämättä, jos on iso liikevaihto ja tämmöiset että miten kaikki on niin suurta ja mahtavaa vaan että mentäisi tuonne ihan ruohonjuuritasolle että olisi niitä työntekijän kommentteja, että saattaisi olla monelle ehkä semmoinen samaistuttava kokemus.

Kiinnostavana asiana nähtiin lisäksi työn sisällön avaaminen ja tärkeänä pidettiin perusasioiden sekä faktojen esiin tuomista avoimesti. Vaikka palkka ja henkilöstöedut nousivat myös esiin, nähtiin ne enemmänkin lisäarvoina, eivätkä ne korvanneet työilmapiirin ja yrityksen arvojen tärkeyttä vetovoimatekijöinä.

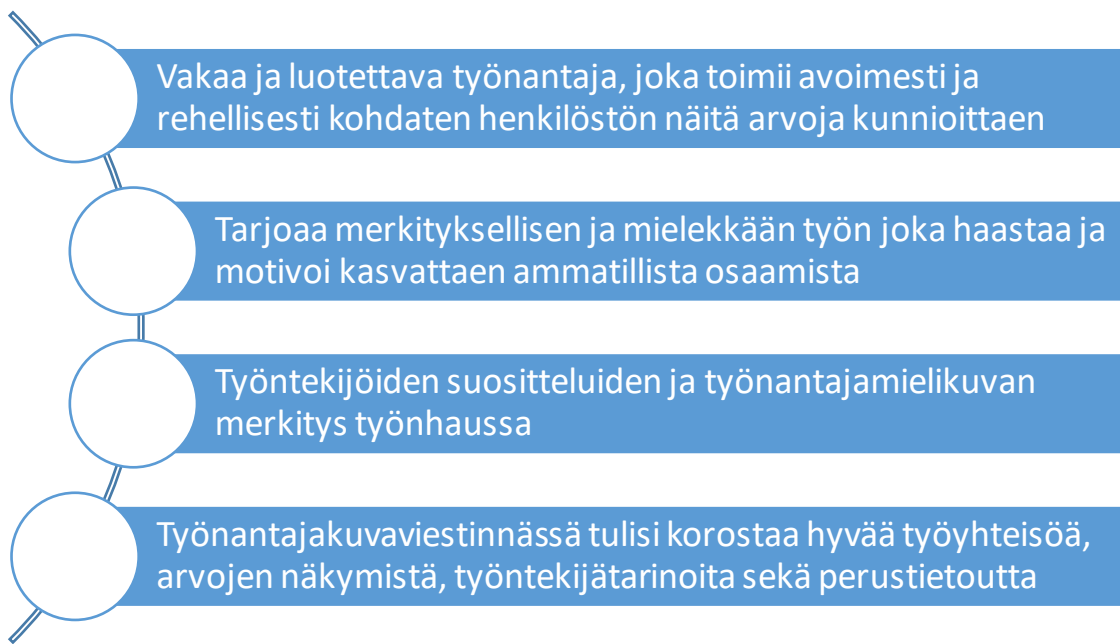
No arvostan sitä suoraan puhumista, sillä lailla ainakin, että asiat on faktoja eikä maalata turhia mielikuvia. ... Ei tarvitse olla hienoa ja kaunista, mutta sillä lailla, että avoimesti kerrottava miten asioita tehdään.

Tutkimuksessa haluttiin selvittää myös aiheeseen liittyen, millä kanavilla tai missä yleisesti henkilön voisi parhaiten tavoittaa esimerkiksi avoimen työpaikan tai työnantajakuviestinnän merkeissä. Kysymystä ei ollut haastattelurungossa, mutta tutkija ajatteli ensimmäisessä haastattelussa sen tuovan lisäarvoa, jonka vuoksi tämä lisättiin tutkimukseen haastatteluvaiheessa. Suurimman osan vastaajista voisi tavoittaa sosiaalisen median eri kanavissa, kuten Facebookissa ja Instagramissa. Mitään erityisiä ryhmiä tai sivustoja henkilöt eivät osanneet mainita sosiaalisesta mediasta. Osa haastateltavista ei juuri käyttänyt sosiaalista mediaa ja heidät tavoittaisi parhaiten tuttavien kautta, eli mikäli joku vinkkasi esimerkiksi avoimesta työpaikasta tai kehuisi työnantajaa. Pari henkilöä kertoi selaavansa työnhakusivustoja, kuten Duunitoria tai Oikotietä etsiessään työpaikkaa ja LinkedIn tuli myös mainittua pari kertaa. Paikallislehti, radio, ja netistä luettavat uutiset nousivat myös esiin yhden henkilön vastauksissa.

Vetovoimatekijät työnantajakuvan muodostumisessa

Kuvioon 11 on koottu yhteenveto tutkimustuloksista vetovoimatekijöiden osalta kohderyhmän näkökulmasta. Tutkimustulosten mukaan vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat monet elementit ja kaikki on lähtöisin organisaation sisältä, työntekijäkokemuksesta. Tutkimuksen tulokset osoittavat, kohderyhmä arvostaa ja pitää merkityksellisenä työnantajaa, joka on vakaa ja luotettava, toimii avoimesti, rehellisesti ja luottamuksellisesti sekä kohtaa henkilöstön samoja arvoja kunnioittaen. Työnantajan tulee tarjota aidosti merkityksellinen työtehtävä. Kohderyhmään vetoaa parhaiten nykyisten työntekijöiden suosittelut työhön hakeutumisvaiheessa, koska ne saavat heidät vakuuttumaan työnantajasta. Työpaikan vaihtoa harkittaessa kohderyhmälle oli tärkeää taloudellinen vakaus, mielekäs työ, joka tarjoaa haasteita ja motivoi sekä työnantajan hyvä maine. Työnantajamielikuvalla oli suuri merkitys työhön hakeutumisvaiheessa. Mikäli henkilö oli kuullut ja saanut käsityksen hyvästä työnantajasta, vaikutti se myönteisesti henkilön päätökseen hakeutua kyseiseen yritykseen töihin.

Kohderyhmän tavoittaakseen työnantajakuvaviestinnässä tulisi korostaa hyvää ja avointa työilmapiiriä, yrityksen arvoja ja niiden konkreettista näkymistä arjessa, koska tämä houkuttelisi samanhenkisiä ihmisiä töihin, jotka jakaisivat saman arvomaailman. Lisäksi esiin tulisi nostaa työntekijöiden aitoja kokemuksia ja tarinoita työskentelystään työnantajalla, työnantajan tulisi kertoa perusasioista, kuten työn sisällöstä ja palkkauksesta sekä työssä ja uralla kehittymisen mahdollisuuksista. Työnantajakuvaviestinnässä kohderyhmän tavoittaisi parhaiten sosiaalisesta mediasta, kuten Facebookista tai Instagramista, mutta parhaiten heidät saa hakemaan työpaikkaa henkilökohtaiset suosittelut.



Kuvio 11. Yhteenveto vetovoimatekijöistä työnantajakuvan muodostumisessa.

5.2 Pitovoimatekijät työssä

Työn pitovoimatekijöitä lähdettiin selvittämään kysymällä, mikä saa henkilön pysymään työssä motivoituneena ja sitoutuneena. Seuraavaksi esitellään tarkemmin pitovoimatekijöiden tutkimustulokset motivaatio- ja sitoutumistekijöiden kautta.

5.2.1 Motivaatiotekijät

Vastaajien näkemykset työn motivaatiotekijöistä painottuivat vahvasti hyvään työyhteisöön ja ilmapiiriin, mikä näyttäytyi tärkeimpänä motivaatiotekijänä. Useat vastaajista korostivat työyhteisön merkitystä työssä viihtymiselle; työporukan hyvä henki, yleinen hyvä ilmapiiri sekä positiivinen ja huumorintajuinen vuorovaikutus edistivät vastaajien mielestä myös sitoutumista ja toivat iloa työhön sekä nämä asiat pitivät heidät motivoituneena. Vaikka palkkaus nousi esiin henkilöiden puheissa, ei se edelleenkään korvannut hyvän työyhteisön merkitystä.

No en mä nyt kiellä etteikö eurotkin ratkaise, mutta ei se niinku ole välttämättä aina se ratkaiseva asia, että enemmänkin se ilmapiiri ja se työnantajan arvostus työntekijöitä kohtaan ja tän tyyppiset asiat niin on ne oleellisimmat.

Onhan tämä nyt niinku niin sanotusti hyvä talo olla töissä että tykkään tulla töihin, viihdyn täällä, pitkätkään päivät ei haittaa eikä vedä suuta mutrulle. Ne on semmoisia asioita mistä itse tykkään ja minkä nostaa aika isoon arvoon sen suhteen että pysyy sitten täällä töissä.

Ja totta kai sillä on sitten merkitystä, minkälainen se muu henkilöstö on ja minkälainen se yhteishenki on ja että sehän on toisaalta myös aika iso asia.

Melkein yhtä tärkeänä pidettiin myös luottamusta ja kohtaamista. Haastateltaville oli tärkeää, että heitä arvostetaan ja he kokevat tulevansa nähdyiksi työssään. Tämä näyttäytyi vastaajien mielestä esimerkiksi työstä kiittämisestä, niin johdon, kuin esihenkilön tasolta ja siten, että esihenkilö luottaa. Luottamus työnantajan ja työntekijän välillä sekä etenkin avoin kommunikaatio olivat tekijöitä, jotka lisäsivät haastateltavien työn motivaatiota ja mielekkyyttä.

No kyllä se, että muhun luotetaan ja sitten huomioidaan se kaikki, että mä ylipäättään oon täällä olemassa, niin se on niinku tiedossa. ...mutta siis että ei ole semmoinen näkymätön pieni numero jossain nurkassa mikä ahertaa vaan kovasti että kyllä ne on niinku semmoisia ja sitten edelleen painotan tätä meidän ihanaa työyhteisöä ja tiimiä ja huumoria ja kaikkea että kyllä ilon kautta tätä tehdään täällä. ... Kyllä se on just, että esimerkiksi Luovi infossakin Hannu (Luovin toimitusjohtaja) sanoo, että kiitos teille kaikille ja sitten se semmoinen, että se huomioidaan, että hyvä, että kiva että ootte siellä ja teette, niin kyllä se on ihan semmoinen mitä ei välttämättä ihan joka paikassa ole. Ettei se tarvitse olla sen isompia asioita mun mielestä.

Myös opiskelijoiden onnistumiset koettiin merkittäväksi motivaation lähteeksi. Moni vastaajista koki työn palkitsevana silloin, kun he näkivät opiskelijoiden onnistuvan ja me-
nevän eteenpäin. Lisäksi ammatillinen kehittyminen, työn haastavuus ja erilaiset ura-
mahdollisuudet organisaation sisällä nähtiin tärkeiksi työn motivaatiotekijöiksi. Nämä
ylläpitivät kiinnostusta työtehtävään ja tuovat vastaajien mukaan mielekkyyttä työhön.

*Se työ pitää olla motivoivaa ja siinä pitää olla haastetta, niin silloin siinä säilyy
parhaiten se mielenkiinto.*

Vaikka palkkaus ei kohonnut merkittävimpien motivaatiotekijöiden joukkoon, riittävä
toimeentulo sekä asianmukainen työympäristö ja -välineistö nousi esiin motivaatioteki-
jöissä.

5.2.2 Sitoutumistekijät

Sitoutumiseen vaikuttavissa tekijöissä vastaajien näkemyksissä korostui erityisesti työn-
antajan kyky osoittaa arvostusta ja huomiointia työntekijälle. Moni vastaaja koki, että
henkilökohtainen huomioiminen ja kiitos omasta työpanoksesta, kuten onnistumisista,
joustamisesta ja muista työpanoksen muodoista, olivat keskeisiä sitoutumistekijöitä.
Työnantajan kiitos voi näyttäytyä pieninäkin asioita, kuten kakkukahveina onnistumisen
juhlistamiseksi, arjen kohtaamisena ja kiitoksena tai joskus jopa pieni rahallinen palkinto
nähtiin arvostettavana tekijänä. Kyseisissä asioissa esihenkilön rooli korostui vahvasti.
Vastaajat kokivat, että hyvä esihenkilötyö vaikuttaa myös siihen, että oman työn saa
tehdä hyvin ja rauhassa, sekä tämä auttaa pitämään henkilön sitoutuneena työssään.
Esihenkilötyössä tärkeänä koettiin myös se, että uskalletaan rohkeasti sanoa myös epä-
onnistumisista ja antaa rakentavaa palautetta. Tämä auttoi työntekijää kehittymään ja
toimimaan oikein jatkossa ja sen avulla osoitettiin työntekijän arvostusta ja sitä, että oma
tekeminen on huomioitu.

*Että esihenkilöt on tosi isossa roolissa siis jopa siinä, että pitävät sen työntekijän,
tai että se työ on turvallista ja ennen kaikkea, että sen saa työntekijä tehdä hyvin.*

Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet nousivat myös esille tärkeänä sitoutumistekijänä. Vastaajat toivoivat, että heillä olisi mahdollisuus kouluttautua työnantajan tuella ja että he saisivat lisää vastuuta osaamisen kehittyessä. Palkan tulisi myös vastata lisääntyvää osaamista ja työn vaativuutta, mikä lisäisi tunnetta siitä, että oma kehitys ja panostus työhön huomioidaan. Myös työn mielekkyys nähtiin yhtenä tärkeänä sitoutumistekijänä. Mielekästä työtä kuvaillessaan vastaajat kertoivat hyvillä työkave-reilla olevan merkittävä rooli, joka tukee halua sitoutua työnantajaan.

No tietysti, niin kauan kun mä oon tyytyväinen tähän, niin silloinhan mä oon myös sitoutunut.

5.3 Työntekijäkokemus

Koska vahva työnantajakuva rakentuu osaksi yrityksen sisäisistä asioista työntekijäkokemuksesta käsin, tutkimuksessa selvitettiin minkälaisia asioita henkilöt kokevat positiivisiksi sekä kehitettäviksi asioiksi työssään. Nämä ovat yhteydessä siihen, minkälaisista asioista muodostuu vetovoimainen työnantajakuva. Seuraavaksi esitellään tutkimustulokset positiivisista ja kehittämistä vaativista työntekijäkokemuksista eriteltyinä.

5.3.1 Positiiviset kokemukset

Ensimmäiseksi selvitettiin vastaajien positiivisia työntekijäkokemuksia ja tulosten perusteella vastaajat nostivat työnsä positiivisiksi puoliksi erityisesti työyhteisön merkityksen. Moni kertoi työilmapiirin olevan hyvä ja tukevan yhteistyötä; työtä tehdään yhdessä, jossa ketään ei jätetä yksin, mikä vahvistaa yhteishenkeä. Useat vastaajat mainitsivat kollegoidensa ammattitaidon sekä loistavan työparin merkityksen positiivisena kokemuksena. Osa henkilöistä kertoi, miten työkaveruus on yltänyt myös vapaa-ajalle saakka, jossa heillä on yhteisiä harrastuksia. Työyhteisön tukea pidettiin tärkeänä voimavarana sekä työtehtäviin liittyvissä asioissa, kuten sosiaalisessa kanssakäymisessä. Iloisuuden

merkitys korostui henkilöiden vastauksissa ja koettiin että työyhteisössä ja yrityksessä vallitsee yleisesti positiivinen fiilis.

Työyhteisö ja muiden työntekijöiden ammattitaito.. Niin ehdottomasti tuommoiset asiat on hyvin tärkeitä ja se sitten loppupeleissä palkitsee myös niitä meidän opiskelijoita, kun henkilökunta tulee hyvin toimeen keskenään ja on ammattitaitoista väkeä. Niin ei voi tulla kuin priimaa sitten lopputuloksena.

Lisäksi vastaajat kokivat, että työyhteisössä vallitsee yhteinen päämäärä ja tavoite opiskelijoiden hyvinvoinnin ja menestyksen tukemiseksi, mikä antaa työlle suuremman merkityksen ja henkilöstöä yhdistävän tekijän.

Siis meidän työyhteisö on ihan vertaansa vailla. Että jotenkin musta tuntuu että kaikilla on tosi samanlainen niinku se päämäärä ja tavoite ja se näkyy sitten, että se on se työyhteisö.

Työn merkityksellisyys nähtiinkin toiseksi eniten mainittuna positiivisena kokemuksena ja tämä yhdistyi suoraan opiskelijoiden kanssa työskentelyyn. Useat vastaajat kertoivat nauttivansa siitä, että saavat työskennellä opiskelijoiden kanssa ja nähdä heidän kehityksensä ja onnistumisensa. Pienten ryhmäkokojen ansiosta osa koki mahdollisuuden keskittyä opiskelijoiden yksilöllisiin tarpeisiin sekä tarvittavan tuen antamiseen.

No se nimenomaan, että pystyn keskittymään oppilaiden ongelmiin ja oppilaiden asioihin ja huolehtimaan siitä, että tuntuu itsestäkin hyvältä, että minä oon nyt saanut annettua sen mitä opiskelija tarvitsee. ... Koen, että tämä on just se minun tapa ja minulle niinku se oikea tapa tehdä tätä hommaa.

Se (opiskelijat) on se minun työn suola. Minä nautin nuorten kanssa tekemisestä ja toimimisesta niin paljon, että voin jo sanoa, että jos joskus työpaikkaa vaihdan niin kyllähän ne nuoret on siellä edelleen.

Muita esiin nousseita myönteisiä asioita olivat esihenkilön tuki ja joustavuus. Esihenkilön rooli nähtiin tärkeänä etenkin joustavuuden suhteen; vastaajat kokivat saaneensa tukea ja mahdollisuuden joustoon esimerkiksi vapaapäivien tai muun työn suunnitteluun liittyvien asioiden suhteen. Lopuksi myös asiallisia työtiloja sekä opetusmateriaaleja pidettiin arvossa, koska ne mahdollistivat vastaajien mielestä laadukkaan työskentelyn ja lisäsivät työn mielekkyyttä.

5.3.2 Kehittämistä vaativat kokemukset

Tutkimuksessa vastaajat toivat esille myös työssään kehittämistä vaativia asioita. Toisin kuin positiivisissa kokemuksissa, joissa nousi esille tiettyjä toistuvia teemoja, kehittämistä vaativissa kokemuksissa oli paljon erilaisia mielipiteitä. Pari vastaajaa koki, että henkilöstöresurssit eivät aina riitä työssään tarvittavaan opiskelijoiden yksilölliseen ohjaukseen. Tämä näkyi heidän osaltansa kuitenkin ainoastaan työsali/hallipäivinä, eli kun työskenneltiin käytännön tehtävissä ammattiosaamisen tehtäviin keskittyen. Mikäli mukana oli paljon koulutuskokeilijoita tai muita opiskelijoita oman normaalin ryhmän lisäksi, aikaa opiskelijoiden henkilökohtaiseen ohjaamiseen jäi turhan vähän. Kyseisinä työsali-päivinä koettiin myös tärkeäksi, että tällöin henkilöstöresursseja ei vietäisi pois toisten ryhmien puutteidenkaan vuoksi, koska nämä asiat nähtiin arkea kuormittavina tekijänä.

Kehittämisen kohteita löytyi parin henkilön kokemuksien osalta myös palkkauksen ja palkitsemisen parantamiseen liittyen. Osaamisen kehittyessä tai kouluttautuessa, ei tällä välttämättä ollut vaikutusta nimenomaan ohjaajan palkkaukseen. Etenkin ohjaajan käytössä korkeakoulututkinnon, tämä ei vaikuta palkkaukseen mitenkään ja se ei kannusta työntekijää välttämättä kehittämään itseään, ainakaan paremman palkan toivossa. Esiin nousi myös toiveita oman aktiivisen ja oma-aloitteisen työtteen näkymisestä niin rahallisenä, kuin sanallisena palkitsemisena.

Totta kai joskus on aikoja, kun enemmän tai vähemmän sitten sylettää, kun tarjoaa sen oman osaamisen sillä samalla rahalla..., mitä sitten niinku jotkut, jotka ei

välttämättä pysty tarjoamaan samoja asioita. Mutta se taas on, että miten sen asian ajattelee, että miettiikö sen vaan että palkitsee se sitten enemmän tulevaisuudessa? Vai halutaanko se, että se palkitsee sitten pikkuhiljaa koko ajan enemmän sitä tulevaisuutta kohti?

Ehkä on sitäkin jos niinku rahallisesti ajatellaan, että tuijotetaan jotakin taulukkoa ja montako lisätehtävää jollakin on niin hän saa sen mukaan palkan ja sitten toinen tekee vähän joka paikkaan ja huolehtii kaikkea, mutta kun sitä ei virallisesti ole sitä nimikettä, niin se sitten tekee sitä vaan yhteiseksi iloksi.

Tässä yhteydessä nousi esiin myös opettajien ja ohjaajien palkkauksen ja vastuunjaon epäreiluus, sillä palkkauksessa koettu epäsuhta ei aina heijastanut työn vaativuutta tai vastuullisuutta, mikä osaltaan tuntui epätasa-arvoiselta. Mainintoja tuli myös etäisestä koulutusjohdosta arjen työssä. Työntekijöiden suuntaan toivottiin parannusta yhteydenpidossa. Vaikka ymmärrystä löytyi esihenkilöiden lisääntyneeseen työmäärään, toivottiin silti lisää läsnäoloa arkeen. Lisäksi esihenkilöiltä toivottiin aktiivisempaa puuttumista arjen esiin nouseviin haasteisiin ja ristiriitatilanteisiin, sillä tämä ei ollut aina toteutunut toivotulla tavalla.

5.3.3 Yrityksen arvojen ja kulttuurin merkitys työssä

Työntekijäkokemukseen liittyen tutkimuksessa selvitettiin myös haastateltavien näkemyksiä yrityksen arvojen ja kulttuurin merkityksestä työnantajassa. Arvojen ja kulttuurin merkitystä selvitettiin kysymällä, miten hyvin nykyisen työnantajan arvot ja kulttuuri vastaavat haastateltavien omia arvoja ja onko tällä merkitystä työpaikan osalta. Jokainen vastaaja koki, että Luovin arvot vastaavat heidän henkilökohtaisia arvojaan. Tämä puolestaan koettiin työtä helpottavaksi tekijäksi, koska yhteisen arvomaailman jakaminen teki työtä mielekkäämmäksi ja lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta.

Silloinhan se on itsekkin helpompi sitten toimia sen mukaan, niiden arvojen mukaan, kun se on sellaista omaakin arvomaailmaa kohtaavaa.

Kyllähän se jonkun verran merkkää, että mitä se työnantaja pitää hyvänä niin se, että se vastaa omaakin toimintaa ja mieltymystä niin että ainahan se helpottaa sitä työn tekemistä.

Muista poiketen yksi vastaajista koki, että hänen henkilökohtaiset arvonsa kulkevat mukana yrityksen arvoista riippumatta. Kaiken kaikkiaan arvojen ja kulttuurin vastaavuus omiin arvoihin koettiin kuitenkin merkitykselliseksi työssä.

5.3.4 Yksilöllisten tarpeiden huomiointi ja jousto työelämässä

Tutkimuksessa selvitettiin minkälaista joustoa tai yksilöllistä huomiointia haastateltavat arvostavat työnantajassa. Vastauksista nousi esiin, että työnantajan tarjoamaa joustavuutta arvostetaan erityisesti tilanteissa, joissa työntekijä tarvitsee vapautta hoitaakseen välttämättömiä henkilökohtaisia menoja, kuten lasten neuvolakäyntejä tai opintoihin liittyviä vapaapäiviä. Näissä tilanteissa haastateltavat arvostivat mahdollisuutta sopia tilanteista sujuvasti esihenkilön kanssa. Kyseinen jousto tarjosi työntekijöille helpotusta arjen ja työn yhteensovittamisessa. Avointa keskusteluyhteyttä esihenkilön ja työntekijän välillä korostettiin yksilöllisen huomioinnin osalta tärkeäksi. Esihenkilöiltä toivottiin tukea ja helposti lähestyttävyyttä. Se, että työntekijän mahdolliset huolet otettiin tosissaan, sai tunteen, että työntekijä oli huomioitu.

Vaikka suurin osa haastateltavista toivoi työnantajalta joustoa esimerkiksi tarvittavien vapaapäivien tai lomien suhteen, muutama henkilö koki, ettei erityisjärjestelyille ollut tarvetta. Osalla heistä oli yritystaustaa, jonka he kertoivat vaikuttavan omaan suhtautumiseen työnantajan joustavuuteen. Usea henkilö näki työn menevän etusijalle ja omat muut menot toissijaisina.

Minä oon tottunut siihen että oon sen 8 tuntia päivässä myynyt työnantajalle ja minä en osaa ymmärtää sellaista että mulla on hammaslääkäri tai mulla on kamppaaja tai mulla on autokoulu tai että vaan oletetaan että työnantajan pitää suhtautua tai suopua siihen.

Lisäksi muutamat haastateltavat toivat esiin, että työnantajan tarjoama mahdollisuus vastuunkantoon ja uusien asioiden kokeiluun on tärkeä tekijä työssä viihtymisen ja kehittymisen kannalta. Työnantajalta toivottiin yksilöllistä huomiointia näiden asioiden osalta, koska mahdollisuus vastuun lisääntymiseen ja uusien ideoiden toteuttamiseen koettiin työnantajan luottamuksen osoituksena ja motivaatiota lisäävänä tekijänä.

..että totta kai nälkä kasvaa syödessä ja varsinkin kun käy tuon ammattikorkeakoulun, että syventää sitä osaamista monella eri alalla, niin kaipaisi semmoista tietynlaista, että uskalletaan antaa sitä vastuuta.

Myös laadukas yksilöity perehdytys nousi esiin tärkeänä työnantajan yksilöllisenä huomiointitekijänä, koska sen avulla työntekijä koki työnantajan osoittavan arvostusta sille, että uusi henkilö voi rauhassa oppia työhön liittyvät käytännöt ja työvälineiden käytön.

5.3.5 Ammatillisen kehittymisen ja urapolun merkitys työssä

Haastateltavilta selvitettiin, kokivatko he tärkeäksi työnantajan tarjoaman tuen ammatilliseen kehittymiseen ja erilaisiin urapolkuihin. Jokainen tutkimukseen osallistunut henkilö koki tämän merkittäväksi asiaksi työnantajassa ja sen nähtiin olevan tärkeä osa työn mielekkyyttä ja työssä jaksamista. Vastaajat korostivat, että etenkin koulutuslalla jatkuva kehittyminen on tärkeää, jotta pysyy kehityksen mukana. Ajantasaisilla ammattitaidoilla nähtiin olevan positiivinen vaikutus osittain henkisestikin raskaaseen työhön. Työajalla kouluttautuminen nähtiin tärkeäksi, jotta työn ja vapaa-ajan suhde pysyi tasapainossa.

Joo todellakin ja luovissahan se myös toteutuukin tosi hyvin, että kyllähän kaiken maailman koulutuksia on ja sitten niihin pystyy helpostikin osallistumaan ja pääsee mukaan niihin, että se on ihan hyvä asia ja mun mielestä just se oman ammattitaidon kehittäminen on tärkeä juttu, että jaksaa myös sitä työtä, koska onhan tääkin aika henkisesti raskasta kuitenkin erityisten kanssa toimiminen, niin sitten että myös se, että sulla on se vahva ammattitaito siinä pohjalla, niin se on tosi tärkeä juttu.

Pitäisi pysyä vähän ajan hermoilla, että jos me täällä 20 vuotta vedetään näillä samoilla kalvoilla opetusta, niin siinä saattaa kehitys kehittyä tuolla työelämässä.

Erityisesti Luovin tarjoamiin laajoihin koulutusmahdollisuuksiin oltiin tyytyväisiä ja organisaation koettiin tukevan työntekijän osaamisen kehittymistä. Tämä näkyi myös mahdollisuutena uralla etenemiseen organisaation sisäisesti. Haastateltavat kokivat, että työnantajan tarjoamat ”palikat” ovat kohdillaan, mutta tämä vaatii myös yksilön aktiivisuuden ammatillisen kasvun polulla, eli tulee myös itse ottaa selvää eri koulutuksista tai muista kehittymisen mahdollisuuksista. Luovilla positiivisena asiana nähtiin myös työpaikkajaksot, joissa opettaja tai ohjaaja menee työskentelemään alan yritykseen töihin sovituksi ajanjaksoksi. Näiden nähtiin olevan erittäin hyödyllisiä kehittymisen, sekä myös yhteistyöverkostojen kehittämisen kannalta.

5.4 Kohdeyrityksen sisäinen työnantajakuva

Tutkimuksen avulla saatiin kohdeyritykselle arvokasta tietoa heidän vahvuuksistaan sekä kehittämiskohteistaan työnantajana kohderyhmän näkökulmasta, jota yritys voi hyödyntää työnantajakuvan kehittämisessä.

5.4.1 Luovin vahvuudet

Kohdeyrityksen vahvuudeksi tunnistettiin hyvä työyhteisö, luotettava ja vakaa työnantaja, henkilöstön yhteinen tavoite, työntekijöiden arvostus, esihenkilöiden luottamus ja

tuki sekä ammatillinen kehittyminen. Nämä teemat toistuivat useissa kommenteissa ja kuvailivat yrityksen kulttuuria ja arvoja.

Tutkimuksen perusteella työnantajan merkittävimäksi vahvuudeksi nousi hyvä työyhteisö. Vastaajat kehuivat yrityksen työilmapiiriä ja ”me-henkeä”, jossa jokainen saa olla oma itsensä ja kokea olevansa arvostettu. Avoimuus, ystävällisyys ja yhteistyö tukivat vahvaa yhteisöllisyyden tunnetta, jossa ihmiset puhaltavat yhteen hiileen. Etenkin pienemmillä paikkakunnilla nähtiin positiivisena asiana mahdollisuus läheistenkin ihmissuhteiden muodostumiseen, joka auttoi luomaan rennon ja hyväksyvän ilmapiirin. Yleisesti Luovia pidettiin myös näiden asioiden vuoksi hyvänä työpaikkana, jonne on mukava mennä töihin.

Joka ikinen aamu kun on töihin lähössä ollut, niin oon tosi mielellään lähtenyt töihin, että oon kyllä tykännyt työnantajana luovista.

Mutta sitä voi korostaa joka paikassa, että kuinka ihana työnantaja meillä on. Ja tämä ei ole mitään nuoleskelua. Tää on ihan totta.

Luovin luotettavuus ja vakaus nähtiin myös merkittävänä vahvuustekijänä etenkin nykypäivän epävakaassa taloustilanteessa. Vastaajat kokivat, että Luovin toiminta on luotettavaa ja järjestelmällistä, joka tuo turvallisuuden tunnetta. Myös Luovin suurella koolla nähtiin olevan merkitystä vakauteen, sillä se tarjosi mahdollisuuksia siirtyä erilaisiin tehtäviin ja paikkakunnalle tilanteen niin vaatiessa. Täten työnantaja pystyy myös tarjoamaan joustavuutta ja vaihtoehtoja urapolun suhteen sekä pitkiä työuria, joka nähtiin työnantajan luotettavuustekijänä.

Se, että työntekijöillä on yhtenäinen tavoite, koettiin henkilöstöä yhdistäväksi tekijäksi ja näin Luovin yhdeksi merkittäväksi vahvuudeksi. Vastaajat mainitsivat usein, että koko organisaatio on sitoutunut opiskelijoiden hyvinvointiin ja sen edistämiseen, mikä tuo työhön merkityksellisyyttä. Luovin arvot näkyivät arjessa ja niistä pidettiin kiinni. Tämä

jaettu yhteinen päämäärä auttoi luomaan yhteisöllisyyttä työyhteisön sisällä ja se toimi ikään kuin motivaationa, joka yhdisti henkilöstöä.

Kaikilla on sama tavoite minun mielestä. Me ollaan täällä opiskelijoita varten.

Samanhenkisiä ihmisiä, että ne on kaikki vihkiytynyt tälle erityisen tuen tarpeen ihmisille auttamaan, että täällä on sellaisia ihmisiä, joilla näkemykset yhtyy näissä koulutusasioissa.

Esihenkilöiden tuki ja luottamus työntekijöihin mainittiin usein ja vastaajat kertoivatkin voivansa luottaa siihen, että he saavat tukea työhönsä tarvittaessa. Esihenkilöiden maanläheinen ja asiallinen suhtautuminen työntekijöihin sekä asioihin auttoivat työntekijöitä tuntemaan itsensä arvostetuiksi ja tuetuiksi. Esihenkilön luottamus näkyi esimerkiksi siten, että oman työn saa suunnitella työparin kanssa ja olla vastuussa siitä, jolloin esihenkilön koettiin luottavan siihen, että hommat tulee hoidettua. Kun tukea tarvittiin, sitä sai myös kohtuullisen helposti ja tämä nähtiin positiivisena asiana sekä vahvuutena työnantajassa.

Nimenomaan tämmöinen maanläheisyys tässä hommassa, että maalaisjärki on matkassa ja nimenomaan semmoinen että on se esimies ollut ja on edelleenkin lähellä tuossa ja saa tuen sieltä silloin kun tarvis vaatii.

Ja täällä on helppo hengittää, kun ei kukaan huohota niskaan. ... Esihenkilö luottaa meihin, että hommat tulee hoidettua.

Se, miten Luovissa työntekijät kokivat arvostusta ja huomiointia työnantajan suunnalta, nousivat esiin yhtenä vahvuutena. Haastateltavat kokivat saavansa työstään arvostusta ja kiitosta. Luovi kohtelee heidän mukaansa työntekijöitä yksilöinä ja huomioi heidän tar-

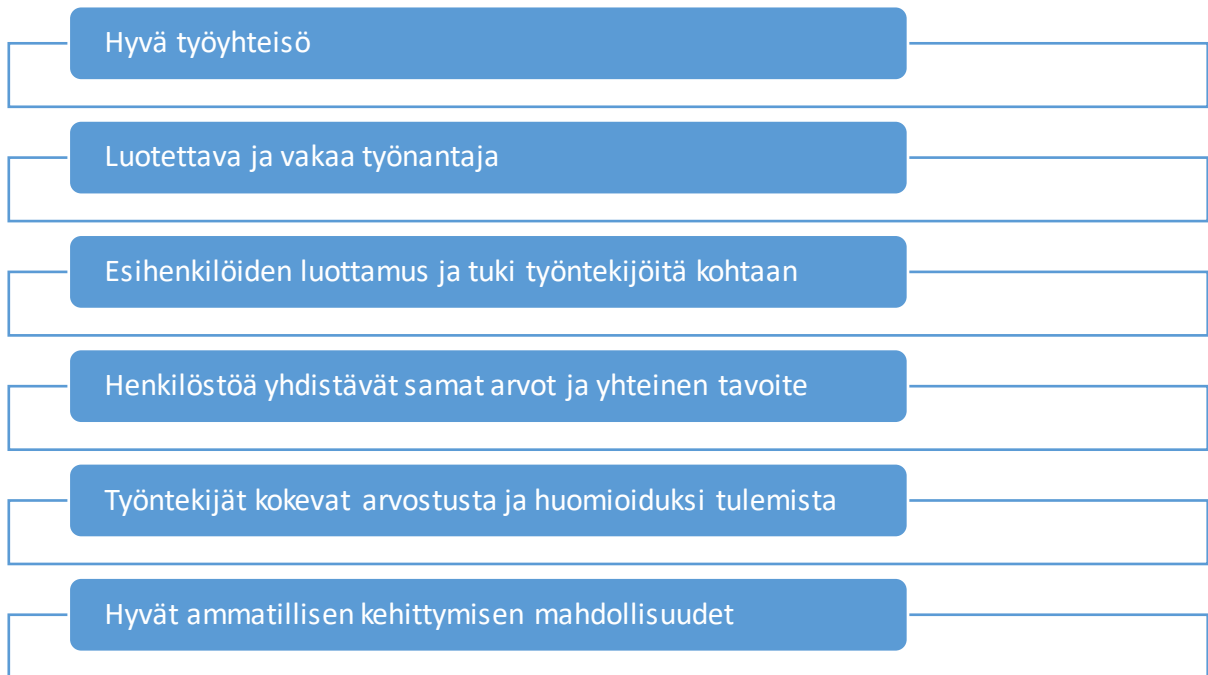
peensa, mikä edistää työn mielekkyyttä ja sitoutumista organisaatioon. Esiin nousi, miten ihminen kohdataan ihmisenä ja on tunne siitä, että jokaisen työtä arvostetaan. Tämä herätti haastateltavissa tunteen omasta olemassaolosta ja tärkeän työn tekemisestä.

Kyllä täytyy sanoa, että siis paras työnantaja mitä mulla ikinä on ollut, että täällä kyllä jotenkin huomioidaan työntekijää tosi kivasti.

Just se semmoinen niinku just se avoimuus ja se kohtaaminen, että oikeasti tuntuu että on olemassa ja tekee tärkeää työtä.

Ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet nähtiin myös olevan Luovissa hyvällä tasolla. Vastaajat kokivat, että yrityksessä kouluttautumiseen kannustetaan ja siihen on hyvät mahdollisuudet. Myös yrityksen sisäisten etenemismahdollisuuksien nähtiin olevan hyvät ja itseään pääsi halutessaan haastamaan mielenkiintoisilla lisätehtävillä ja vastuilla.

Muita yksittäisiä esiin nousseita vahvuuksia olivat osaava henkilöstö, hyvä maine, asiallinen työympäristö ja puitteet, kilpailukykyinen palkka ja joustavuus.



Kuvio 12. Luovin vahvuudet työnantajana.

Yllä olevaan kuvioon 12 on koottuna Luovin vahvuudet työnantajana tulosten mukaisesti.

5.4.2 Luovin kehittämiskohteet

Luovin kehittämiskohteiksi työnantajana nousi esiin erilaisia asioita. Erityisesti vastaajat näkivät kehittämiskohteiksi Luovin näkyvyyden ja tunnettuuden lisäämisen työpaikkana ja työnantajana sekä koulutusjohdon läsnäolon lisäämisen arkeen.

Haastateltavien mukaan Luovin tulisi ensisijaisesti kehittää näkyvyyttä ja parantaa tunnettuutta nimenomaisesti työpaikkana ja työnantajana. Monet kokivat, että Luovia ei pitkästä historiasta huolimatta tunneta tai tiedetä niin hyvin ja sen maineeseen saattaa liittyä vanhentuneita ja osittain vääristyneitä käsityksiä. Vastaajien mukaan tällä saattaa olla vaikutusta siihen, että Luovia ei koeta itselle sopivana, omaa ammattitaitoa vastaa-

vana tai kiinnostavana työpaikkana juuri teknisten alojen ohjaajien ja opettajien näkökulmasta. Haastateltavat toivat esiin, että Luovilla on hyvä maine niille ihmisille, jotka sen tuntee, mutta se ei yksinään riitä.

Ennen kun minä olin tänne hakemassa mulla ei ollut niinku minkäänlaista hajua-kaan, että mä voisin joskus esimerkiksi luoville hakea töihin. ... Että sitä ei ole täältä saatu ulospäin näköksälle, että kuinka tämä olisi loppujen lopuksi hyvä työpaikka ja minkälainen työpaikka tämä on, että siinä on se kehittämisen vara jos aiotaan kehittää.

Vaikka tää on vanha toimija täällä alueella, mutta silti moni ei tiedä tasan tarkkaan minkälainen luovi on.

Erityisesti koettiin, että Luovista tulisi viestiä työnantajana avoimemmin ja tuoda esille positiivista kuvaa siitä, miten Luovissa kohdellaan työntekijöitä sekä kuinka hyvä työyhteisö siellä on. Lisäksi haastateltavat näkivät tärkeänä selventää ulospäin, minkälaisia opiskelijoita Luovi kouluttaa erityisesti tutkintoaloille ja minkälaisen ammattitaidon omaavia henkilöitä teknisillä tutkintoaloilla työskentelee. Tämä voisi lisätä kiinnostusta ja ylipäättään tietoutta Luovista työpaikkana kohderyhmän silmissä.

Toiseksi merkittävimmäksi kehittämiskohteeksi nousi koulutusjohdon läsnäolon lisääminen arkeen. Koulutusjohdolla tarkoitettiin koulutusjohtajia ja -päälliköitä, eli ohjaajien ja opettajien suoria esihenkilöitä ja heidän esihenkilöitään. Vastaajat kokivat, että koulutusjohto oli nykyisin etäisempi ja vähemmän näkyvä työyhteisön arjessa kuin aiemmin, mikä oli osaltaan vähentänyt henkilöstön arvostuksen tunnetta. Koulutusjohdon toivottiin olevan aktiivisemmin mukana esimerkiksi oppimisympäristöissä osoittaen kiinnostusta siellä tapahtuviin asioihin ja pitävän enemmän yhteyttä henkilöstöön, jotta yhteistöllisyyden tunne säilyisi kasvan henkilöstömäärän keskellä. Vastaajat toivat esiin, että olivat huomanneet esihenkilöiden työmäärän kasvaneen, joka näkyi siinä, että esihenkilöt olivat hankalammin tavoitettavissa, istuvat enemmän erilaisissa palavereissa,

eivätkä olleet enää niin aktiivisesti yhteydessä työntekijöihin. Tämä toi osittain ymmärrystä siihen, miksi yhteydenpito ja läsnäolo oli vähentynyt, mutta tähän toivottiin kuitenkin muutosta.

Ja jonkun verran on myös vaikuttanut tuonne meidän esimiespuolelle, että siellä näkee että työmäärät on lisääntynyt, että ei ole enää niin aktiivisesti tännepäin otetta kuin aikaisemmin.

Tähän liittyen nousikin parin vastaajan osalta esiin tyytymättömyyttä yhteisten työryhmien toimintaan ja johtamiskulttuuriin.

Johtamiskulttuuri ei ole hyvä sillä lailla kun minä sen näkisin. ... Työnnetään tai annetaan se päätäntävalta tai kehitysvalta sellaiselle epämääräiselle joukolle ja ongelma siinä on se, että kun se ei ole kenenkään vastuulla, niin se jää tekemättä. ... Siellä on aina se joku vahva ihminen, joka vie omaa linjaansa ja sitten aina se joka antaa aina periksi. Niin sen takia se ei mun mielestä toimi. ... Jos sitä ei ole johdettu mitenkään, niin ei se vaan toimi. Tällä kokemuksella voi sanoa, että alasta riippumatta, niin se on aina niin. ... Mutta sitten kun sillä ryhmällä on joku vetäjä, vaikka sillä ei olisi edes muuta vastuuta kuin se, että se ilmoittaa sen kokouspäivän ja aiheet, niin sitten se lähtee kyllä pyörimään. Että se ei ole niinku isosta kiinni mun mielestä.

Johtamiskulttuurissa kehittämiskohteita nousi esiin siinä, että esihenkilöiden tulisi selkeämmin osoittaa vastuuhenkilöitä tiimien keskinäiselle toiminnalle. Tiimien keskinäisellä toiminnalla tarkoitettiin moniammatillista työryhmää, eikä ydintiimiä, kuten opettaja n ja ohjaajan välistä kahdenkeskistä toimintaa. Mikäli esihenkilöt antoivat liikaa yhteisiä asioita ja päätäntävaltaa epämääräiselle joukolle, joka ei toiminut arjessa ydintiiminä tai työparina, vastuunkanto ja asioiden tekeminen saattoi jäädä puolitiehen. Ajatus vastuun jakamisesta koettiin hyväksi, mutta asiaa voisi kehittää esihenkilön toimesta määrittele-

mällä selkeä vetäjä ja vastuut työryhmälle. Tähän liittyen koettiin myös, että työn tehokkuuden ja jaksamisen kannalta isot tiimikokoukset eivät olleet parhain vaihtoehto asioiden kehittämiseen tai läpikäyntiin. Esiin nousi, että mikäli haluttaisiin saada aikaan jotain näkyvämpää, tällöin henkilöstön keskinäinen pienryhmätyöskentely olisi parempi vaihtoehto. Haastateltavat arvostivat enemmän tehokasta ajankäyttöä ja selkeää toimintasuunnitelmaa sekä tavoitteita yhteisten työryhmien toimintaan ja tiimikokouksiin.

Kehittämiskohteissa nousi esiin myös parin vastaajan kokemus siitä, että heillä tulisi olla enemmän resursseja käytettävissä ns. perusopetukseen. Tällä tarkoitettiin tutkinto-opiskelijoiden alan ammattitaitoja vahvistavan osaamiseen keskittymistä. Vaikka he näkivät tärkeäksi kokonaisvaltaisen kehittymisen erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden osalta, erilaisia teemapäiviä ja aktiviteetteja koettiin toisinaan olevan melko paljon sekä opiskelijoille, että henkilöstölle suhteessa ammatillisten taitojen kehittämiseen. Henkilöstön osalta toivottiin, että perustekemiseen jäisi enemmän aikaa. Asioiden kehittäminen nähtiin hyväksi asiaksi, mutta toisinaan yhteisiä kehittämisasiota tuntui olevan melko paljon.

Tähän perustekemiseen pitäisi olla enempi paukkuja ja aikaa. ... Niin että toki kaikkea pitää kehittää ja hyvä on kokeilla, että jos saadaan joku hyvin toimiva systeemi, mutta niitä hyvin toimivia juttuja ei kannata aina romuttaa sillä, että keksitään joku uusi juttu.

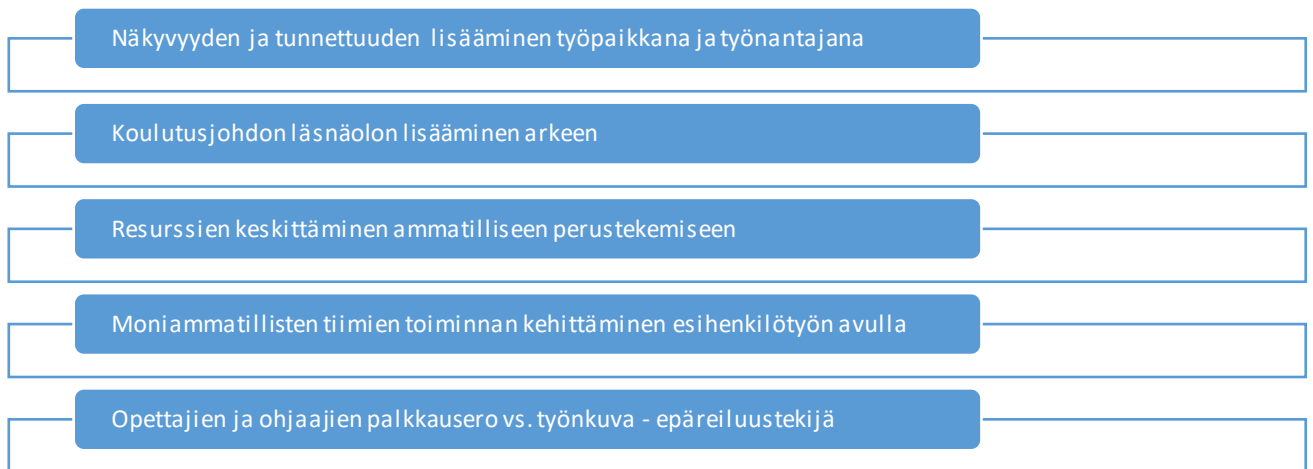
Muita merkittäviä kehittämiskohteita olivat opettajien ja ohjaajien palkkauksessa koetut epäkohdat työnkuvan osalta. Näitä huomioita toivat esiin sekä opettajat, että ohjaajat. Usein arjen työ opettajan ja ohjaajan osalta oli melko samanlainen, kuitenkin palkkauksessa ollen suuri ero. Vastaajat ymmärsivät, että opettajalla on nimellisesti vastuu, mutta siitä huolimatta tämä asia aiheutti suurta epäreiluuden tunnetta, joka saattoi joskus vaikuttaa myös työilmapiiriin heikentävästi.

Kuitenkin meillä ohjaajat tekee tosi lujasti töitä ja tosi paljon haasteellisissa asioissa, niin meillä on aika syvä kuilu tuossa opettajan ja ohjaajan palkassa. Että se on varmaan niinku semmoinen joka voi sitten sitä myös sitä työilmapiiriäkin joskus kiristää.

Oot sinä opettaja tai ohjaaja niin se, että pitää se työntekijän arvostaminen olla ihan sama kumpaakin kohtaan.

Muita yksittäisiä kehittämiskohteita nousi esiin henkilöstöetujen kehittämisessä, jossa ehdotettiin esimerkiksi työtilojen käytön sallimista henkilöstön henkilökohtaisiin tarpeisiin työajan ulkopuolella. Muutosta toivottiin myös tiimien sisäiseen viestintään, Teamsin päivittäisen viestitulvan vähenemiseksi. Työelämäyhteistyön kehittämiseen toivottiin myös lisää panostusta, joka voisi lisätä opiskelijoiden työllistymisen mahdollisuuksia valmistumisen jälkeen. Työvälineiden hankintaan toivottiin myös ketteryyttä, jotta työn tekeminen olisi sujuvampaa.

Yhteenvetona, Luovin tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi nousivat näkyvyyden ja tunnettuuden parantaminen työpaikkana ja työnantajana, koulutusjohdon läsnäolon lisääminen arkeen, sekä keskittyminen olennaisiin asioihin opetuksen ja tiimien toiminnan osalta.



Kuvio 13. Luovin kehittämiskohteet työnantajana.

Yllä olevassa kuviossa 13 on koottuna Luovin kehittämiskohteet työnantajana tulosten mukaisesti.

6 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten vetovoimainen työnantajakuva muodostuu teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön näkökulmasta ja minkälaisia asioita kohderyhmä arvostaa työnantajassa. Tarkoituksena oli luoda syvälinen ymmärrys vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisesta kohderyhmän näkökulmasta ja pyrkiä kartoittamaan heidän käsityksiänsä työn pitovoimatekijöistä sekä positiivista työntekijäkokemuksista osana vetovoimaista työnantajakuva. Tutkimus toteutettiin ammatillisen erityisopetuksen kontekstissa ja kohdeyrityksenä toimi Ammattiopisto Luovi. Tutkimuksen myötä kohderyhmä sai arvokasta tietoa vahvuuksistaan ja kehittämiskohteistaan työnantajana, sekä tärkeimpänä, työntekijäymmärryksen lisäämistä heille kriittisestä työntekijäryhmästä.

Tässä luvussa esitellään aluksi tutkimuksen keskeiset havainnot ja vastataan tutkimuskysymyksiin, samalla verraten tutkimustuloksia aikaisempiin tutkimuksiin ja teorioihin. Luku jatkuu tutkimuksen teoreettisen merkityksen esiin tuomisella, jonka jälkeen esitellään tutkimuksen käytännön merkitykset antaen samalla suosituksia työelämälle ja tuoden esiin tutkimuksen aikaansaamaa vaikuttavuutta yleisesti ja hyötyjä kohdeyritykselle. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen rajoitteita sekä annetaan esitykset jatkotutkimusehdotuksista.

Tutkimuksen pääkysymykseksi muodostui ”Miten vetovoimainen työnantajakuva muodostuu teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön näkökulmasta?” ja jotta tähän pystyttiin vastaamaan, alakysymyksiksi muodostui ”Minkälaisia asioita kohderyhmä arvostaa ja pitää merkityksellisenä työnantajassa?”, ”Mitkä ovat työn pitovoimatekijöitä kohderyhmän näkökulmasta?” ja ”Mistä asioista positiivinen työntekijäkokemus rakentuu osana vetovoimaista työnantajakuva?”.

Vetovoimaisen työnantajakuvan muodostuminen

Ensimmäiseksi vastataan tutkimuksen pääkysymykseen ja ensimmäiseen alakysymykseen. Tutkimustulosten perusteella voidaan tehdä useita johtopäätöksiä siitä, miten muodostuu vetovoimainen työnantajakuva teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön näkökulmasta. Kun tarkastellaan vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumista työntekijöiden arvostamista ja merkityksellisinä pitämistä asioista työnantajassa, keskeiset elementit vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisessa voidaan tiivistää seuraaviin havaintoihin.

Tutkimus osoittaa, että haastateltavat arvostavat työnantajaa, joka on vakaa, luotettava ja toimii avoimesti, rehellisesti sekä luottamuksellisesti ja kohtaa henkilöstön samoja arvoja kunnioittaen. Nämä asiat nähtiin eniten merkityksellisimmiksi asioiksi työnantajassa. Tuoreimman Parhaat Työpaikat Suomessa -tutkimuksen listalla parhaiten sijoittuneiden työpaikkojen vahvuudet olivat luottamus, arvopohja, psykologinen turvallisuus ja työn merkityksellisyys (Great Place To Work, 2024). Tuoreen tutkimuksen voidaankin nähdä osoittavan yhtäläisyyksiä tämän tutkimuksen tuloksiin. Useat tämän tutkimuksen vastaajat korostivat esihenkilön roolin tärkeyttä tasa-arvoisessa kohtaamisessa ja avoimuudessa. Kaminsky ja Sanfason (2024) näkevät, että hyvillä esihenkilöillä on merkittävä rooli työntekijöiden viihtyvyydessä. Useat väitteet siitä, että työntekijät irtisanoutuvat huonon johtamisen tai esihenkilön vuoksi pitävät heidän tutkimuksensa mukaan paikkansa. Tähän väitteeseen voidaan yhtyä tämän tutkimustulosten myötä. Esihenkilöiden tulee ymmärtää työntekijöiden tarpeita, tukea työntekijöitä ja ymmärtää heidän työtään ja sen haasteita. (Kaminsky & Sanfason, 2024). Haastateltavat arvostavat lisäksi työnantajaa, joka tarjoaa merkityksellisen työn. Merkityksellisyyden kokemus on yksilön subjektiivinen kokemus, joka rakentuu sisäisen motivaation varaan ja ohjaa yksilön toimintaa sekä vaikuttaa yksilön käsitykseen työnsä arvosta ja tarkoituksesta (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 164). Vastauksissa korostui merkityksellisyyden osalta erityisesti opiskelijoiden kanssa tehtävä työ, jossa haastateltaville merkityksellisyyttä toi opiskelijoiden onnistumiset ja heidän kanssaan työskentely. Työn merkityksellisyys nousikin esimerkiksi kilpailukykyisen palkkauksen edelle. Työn merkityksellisyys on noussut työpaikan

valintakriteereissä selkeästi viime vuosina muidenkin tutkimusten mukaan, samalla kun palkkatason tärkeys on laskenut (T-Media, 2020). Muiden edellä mainittujen tutkimusten mukaan ei kuitenkaan olla vielä tilanteessa, jossa merkityksellisyys menisi palkkauksen edelle, joka eroaa selkeästi tämän tutkimuksen tuloksista. Tähän voi löytyä syy tutkimuksen myötä siitä, että erityistä tukea tarvitsevien opiskelijoiden kanssa työskentelevät kokevat todennäköisemmin haluavansa tehdä työtä, jolla todella on yhteiskunnallista merkitystä.

Työpaikan vaihtoa harkittaessa haastateltavat kokivat tärkeäksi taloudellisen vakauden, palkkauksen, mielekkään työn, työnantajan hyvän maineen sekä hyvän työyhteisön. Aikaisemman tutkimuksen (YPAI, 2024) mukaan etenkin nuoret ammattilaiset pitävät työnantajan valinnassa tärkeimpänä tekijänä palkkausta, mutta työnantajan vakaudelle ei annettu niin isoa painoarvoa, joka puolestaan eroaa tämän tutkimuksen tuloksista. Tämä tutkimus tarjoaa uuden näkemyksen sille, miten palkkaus nykypäivän maailmassa nousevine kustannuksineen ei kuitenkaan ole työpaikan valinnassa kohderyhmälle kaikista tärkein tekijä, vaan he antavat merkittävästi painoarvoa myös muille tekijöille, kuten työnantajan vakaudelle ja työn merkityksellisyydelle. Tutkimuksen myötä voidaan edelleen nähdä työn merkityksellisyyden tärkeyden korostuvan tulevina vuosina muuttuvassa maailmassa.

Tämä tutkimus osoitti, että työnantajaa harkittaessa nykyisten työntekijöiden suositukset vakuuttavat haastateltavat parhaiten ja saavat haastateltavan todennäköisimmin haakeutumaan yritykseen töihin. Tätä tukevat aikaisemmat tutkimukset (Dassler ja muut, 2022) työnantajan houkuttelevuudesta nykyisten työntekijöiden näkökulmasta, jotka osoittavat työntekijöiden suosituksilla olevan myönteinen vaikutus työnhakijoiden päätökseen hakea työpaikkaa yrityksestä. Kyseinen tutkimus korostaa, että suositukset toimivat työnantajan vetovoiman merkinä, mikä auttaa työnhakijoita muodostamaan luotettavamman kuvan yrityksestä. Myös Cable ja Turban (2001, s. 122) toivat tutkimuksessaan esille, että työnhakijan tietolähteiden uskottavuudella on vaikutus työnhakijan

päätökseen hakeutua yritykseen töihin. Tämän tutkimuksen tulokset toivat yllättävän yhtenäisen näkemyksen siihen, miten suuri merkitys yrityksen nykyisten työntekijöiden suosituksilla oikeasti olikaan haastateltavien hakeutumispäätökseen. Tämä tutkimus vahvistaa aikaisempaa näkemystä ja osoittaa, että työnantajien tulisi hyödyntää työntekijöiden suosituksia osana rekrytointi- ja työnantajamielikuvaviestintää, ollakseen vetovoimaisempi työnantaja.

Tutkimustuloksissa yllätti, miten osittain eri asiat korostuivat työpaikan vaihtoa harkittaessa, kuin asioissa, joita työntekijät arvostavat työssään ja työnantajassaan. Samalla kun työnantajan tärkeimmiksi tekijöiksi nousi mm. luotettavuus, avoimuus ja työn merkityksellisyys, kuitenkin mahdollisuus parantaa toimeentuloa ja palkkausta koettiin tekijöiksi, jotka voisivat saada heidät harkitsemaan työpaikan vaihtoa. On toki huomattava, että yksinään palkkaus ei ollut ainoa tekijä työpaikan vaihtamiseen, vaan pysyvyyttä ja merkityksellisyyttä arvostettiin myös. Tämä havainto on kuitenkin melko yleinen työelämäkyselyissä ja kertoo siitä, miten ihmiset usein erottavat työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen liittyvät arvot ja vetovoimatekijät toisistaan. Työterveyslaitoksen työoloja, työhyvinvointia ja työkykyä tutkivassa raportissa (Väänänen & Toivanen, 2024) nousee esille, miten mm. työyhteisön merkitys tai turvallisuuden tunne koetaan keskeisiksi työtyytyväisyyttä lisääviksi asioiksi. Kuitenkin ulkoiset palkitsemistekijät, kuten palkka ja mahdollisuus urakehitykseen korostuvat, kun puhutaan työpaikan vaihtamisen syistä. (Väänänen & Toivanen, 2024). Voidaankin päätellä, että työntekijät arvostavat sisäisiä tekijöitä työnantajassaan, mutta ulkoiset tekijät voivat kuitenkin saada heidät harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Tämän tutkimuksen tulokset loivat kuitenkin eroavaisuutta muille tutkimuksille (T-Media, 2020; YPAI, 2024; Väänänen & Toivanen, 2024) jolloin yksinään palkan merkitys ei ollut syy työpaikan vaihtamiselle.

Haastateltavien kiinnostuksen herättämiseksi työnantajakuvaviestinnässä tulisi korostaa hyvää ja avointa työilmapiiriä, yrityksen arvoja ja etenkin konkreettisia esimerkkejä siitä, miten nämä arvot näkyvät jokapäiväisessä toiminnassa. Tämän avulla yritys kykenisi houkuttelemaan samanhenkisiä ihmisiä töihin, jotka jakavat yhtenäisen arvomaailman, joka

oli haastateltaville merkityksellinen tekijä työnantajassa. Haastateltavien näkemystä tukevat myös aikaisemmat tutkimukset (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 506), joiden mukaan työnhakija pitää työnantajaa todennäköisemmin vetovoimaisena, jos työnantajan ja työnhakijan arvot kohtaavat. Tästä syystä on tärkeää, että työnantaja viestii selkeästi ja aktiivisesti työnantajakuvastansa ulospäin arvopohjaisesti potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi. Myös muut tutkijat (Petry ja muut, 2020, s. 1447–1480) korostavat, että rekrytointien onnistumiseksi työnantajien on ymmärrettävä, mitä potentiaaliset työnhakijat arvostavat ja kohdennettava rekrytointiviestintänsä näiden mukaisesti. Tämä antaa syyn organisaatioille selvittää nykyisten työntekijöiden ja potentiaalisten työnhakijoiden kokemuksia työnantajan merkityksellisistä tekijöistä.

Kaiken kaikkiaan vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat monet elementit, jotka ovat kaikki lähtöisin työntekijäkokemuksesta. Asioilla, joita henkilöstö arvostaa ja pitää merkityksellisenä työnantajassa, nähdään tutkimuksen myötä olevan suora yhteys vetovoimaiseen työnantajakuvaan.

Työn pitovoimatekijät motivaatio- ja sitoutumistekijöiden kautta

Työn pitovoimatekijöitä tarkasteltiin tutkimuksessa motivaatio- ja sitoutumistekijöiden kautta ja seuraavaksi vastataan toiseen alatutkimuskysymykseen, eli mitkä ovat työn pitovoimatekijöitä kohderyhmän näkökulmasta. Tutkimuksen myötä selvisi, että työnantajan ja esihenkilön osoittama arvostus ja luottamus työntekijöitä kohtaan olivat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttivat työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Vastauksissa nousi esiin, miten esimerkiksi kiitos ja tunne nähdyksi tulemisesta koettiin arvostuksen osoituksena. Myös muiden tutkimusten mukaan ihmiset kokevat työnsä todennäköisemmin mielekkäämmäksi, kun he kokevat tulevansa kuulluksi, mikä puolestaan lisää sitoutumista (Great Place To Work, 2024). Tämä viittaa siihen, että työnantajien tulisi panostaa työntekijöiden arvostetuksi kokemisen tunteeseen. Arvostuksen osoittaminen – olipa kyse kiitoksesta, palautteesta tai vastuun antamisesta – oli tärkeä työn pitovo-

matekijä tutkimuksen kohderyhmälle. Työnantajan tulisi kyetä luomaan luottamuksellinen ilmapiiri, jossa voidaan antaa palautetta puolin ja toisin. Tämä vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja positiivista käsitystä työnantajasta. Hyvä ilmapiiri ja positiivinen työyhteisö nousivat tutkimuksessa esiin merkittävänä motivaatiotekijöinä. Työkavereiden tuki ja hyvä tiimihenki edistivät vastaajien mielestä työyhteisön keskinäistä yhteistyötä. Tutkimuksessa nousi lisäksi esiin, miten työn mielekkyys, merkityksellisyys ja mahdollisuus kehittää omaa osaamista olivat tärkeitä työn pitovoimatekijöitä. Merkityksellisuuden ja arvojen korostumisen tärkeyttä tukee myös aikaisempi tutkimus (Polman, 2023) työntekijöiden sitoutumisesta, motivaatiosta ja yrityksen vetovoimasta työpaikana, jonka mukaan useat ihmiset haluavat työskennellä sellaisessa yrityksessä, jolla on positiivinen vaikutus maailmaan. Työn merkityksellisyys, arvot ja vastuullisuus korostuivat kyselyssä, jossa jopa puolet vastaajista sanoi harkitsevansa irtisanoutumista, mikäli yrityksen arvot eivät vastaa heidän omia arvojaan ja kolmannes sanoo jo tehneensä niin. (Polman, 2023). Keskeisenä työntekijäkokemukseen vaikuttavana tekijänä nähdään yrityksen pohjimmaisen olemassaolon tarkoitus, johon voidaan yhdistää myös se, vastaavatko työntekijän ja yrityksen arvot toisiaan (Rautanen, 2023b; Polman, 2023). Aikaisemmat tutkimustulokset ja tämä tutkimus antavat merkityksen sille, että etenkin sitoutumisen kannalta tulisi kiinnittää huomiota siihen, kohtaavatko työnhakijan ja yrityksen arvot keskenään.

Näiden tekijöiden perusteella vetovoimainen työnantajakuva rakentuu tutkimuksen mukaan ympäristössä, jossa työntekijät kokevat arvostusta, luottamusta, merkityksellisyyttä ja kehittymismahdollisuuksia. Organisaatiot, jotka onnistuvat luomaan positiivisen ilmapiirin, osoittavat arvostusta työntekijöille ja tarjoavat tilaisuuksia kasvuun ja kehittymiseen, sitouttavat työntekijöitä pitkäjänteisesti ja saavat heidät motivoituneeksi työstään.

Positiivisen työntekijäkokemuksen muodostuminen osana vetovoimaista työnantajakuva

Lopuksi vastataan kolmanteen alatutkimuskysymykseen, eli mistä asioista positiivinen

työntekijäkokemus rakentuu osana vetovoimaista työnantajakuvaan. Tutkimuksessa selvisi, että positiivisten työntekijäkokemusten osalta keskeisiksi tekijöiksi nousivat työyhteisön tuki ja hyvä ilmapiiri, henkilöstön jakamat yhteiset arvot ja työn tavoitteet sekä työn merkityksellisyys. Tämä toistaa melko samoja asioita, jotka koettiin haastateltavien mukaan merkitykselliseksi ja arvostettaviksi asioiksi työnantajassa, jonka vuoksi voidaan nähdä selkeä yhteys työntekijäkokemuksen ja vetovoimaisen työnantajan välillä. Aikaisemmat tutkimukset työntekijäkokemuksesta (Great Place To Work, 2024) osoittavat samaa, jolloin hyvänä työpaikkana pidettiin sellaista, jossa työntekijät kokevat hyvää yhteishenkeä ja ylpeyttä siitä mitä tekevät. Onkin selvää, että työnantajien tulee keskittyä positiivisten työntekijäkokemusten mahdollistamiseen, koska nämä tekijät vaikuttavat suoraan työnantajakuvaan. Tämän tutkimuksen mukaan henkilöstön jakamat samat arvot työnantajan kanssa koettiin työyhteisöä yhdistävänä tekijänä, joka lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja helpotti työn tekemistä. Vetovoimainen työnantaja pystyykin selkeästi viestimään arvoistaan ja näyttämään, miten työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi arvojen kautta. Työnantajan tarjoama tuki ammatilliselle kehitymiselle nähtiin tutkimuksessa keskeisenä asiana työn mielekkyyden ja jaksamisen kannalta sekä näin positiivisena kokemuksena. Usea vastaajista joko opiskeli, oli opiskellut tai oli muilla keinoilla kehittänyt ammatillista osaamistaan työsuhteensa aikana, jonka vuoksi he todennäköisesti pitivät kehittymistä tärkeänä asiana etenkin työnantajan sen mahdollistaessa. Tätä tukee myös kansainväliset tutkimukset (Universum, 2024b) siitä, miten työnantajien tulisi keskittyä osaamisen strategiseen kehittämiseen. Kouluttamalla nykyistä henkilöstöä ja tarjoamalla heille mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen, yritykset voivat parantaa kykyään houkutella ja säilyttää osaavaa työvoimaa niin nykyhetkessä kuin tulevaisuudessakin. Myös Gartnerin (2024, s. 2) raportin mukaan organisaatioiden tulisi keskittyä työntekijöiden tarpeisiin ja toiveisiin urapolkujen kehittämisessä, jotta työntekijät pysyvät sitoutuneina ja kehittyvät muuttuvan maailman tarpeisiin vastaaviksi. Työnantajan tarjoamat koulutus- ja kehittymismahdollisuudet korostuvat etenkin nykytilanteessa, jossa aikuiskoulutustuki Suomessa lakkautetaan ja hallituksen ammatilliseen koulutukseen kohdentamalla rahoitusleikkauksilla on todennäköisesti suoria vaikutuksia ammatillisen koulutuksen koulutustarjontaan. Tällöin esimerkiksi aikaisemman tutkinnon

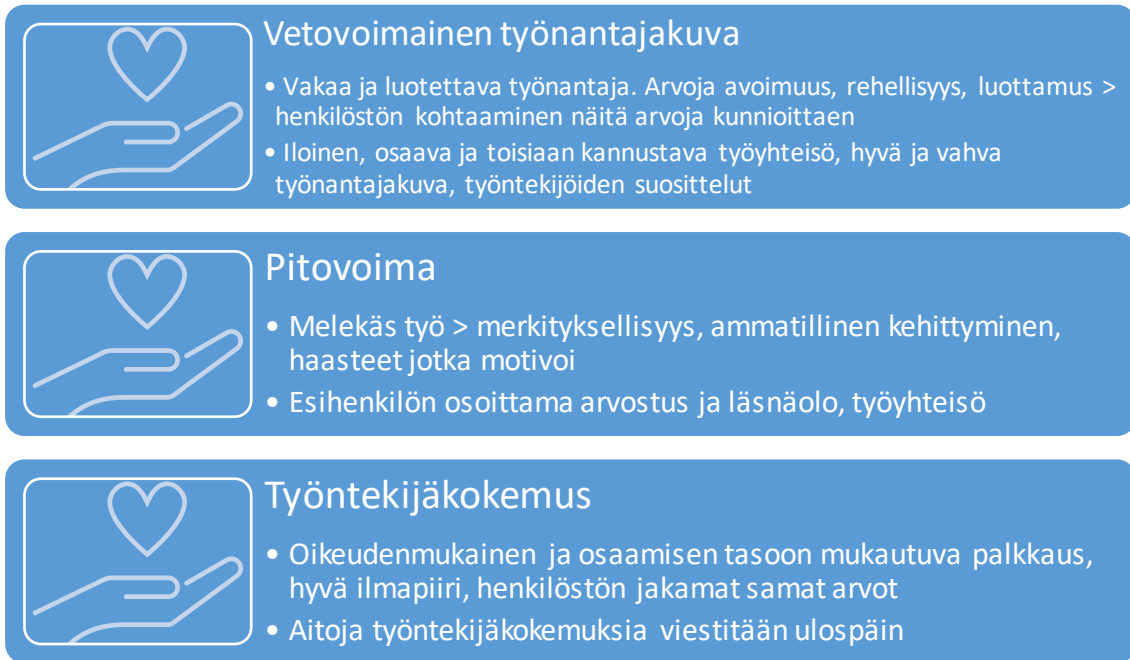
suorittaneilla ei välttämättä ole samanlaisia mahdollisuuksia erilaisten tutkintojen suorittamiseen ja näin se hankaloittaa työikäisten mahdollisuuksia oman osaamisen päivittämiseen. (Ågren, 2024; Valtioneuvosto, 2024). Työnantajan rooli työelämässä tapahtuvaan ammatilliseen kehittymiseen onkin jatkossa entistä tärkeämpää ja työnantajien on syytä pohtia erilaisia keinoja henkilöstön kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen.

Vaikka Baronan työelämä tutkimus (2024) korosti, miten organisaatioiden on ymmärrettävä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden, kuten henkilökohtaisten järjestelyiden huomiointia työelämässä, ei näkemys painottunut tässä tutkimuksessa merkittävimpien työnantajan ominaisuuksien joukossa. Työnantajan joustavuus erilaisia henkilökohtaisia tarpeita kohtaan koettiin tuovan positiivisia kokemuksia työntekijöille, mutta asia ei kuitenkaan noussut merkittävimpien tekijöiden joukkoon, kun puhuttiin vetovoimaisesta työnantajasta. Tässä etenkin opettajat eivät kaivanneet juurikaan erityistä huomiointia tai joustoa työnantajalta ja syy tälle on todennäköisesti se, että he ovat kenties tyytyväisimpiä näiden asioiden toteutumiseen tai muihin etuihin, kuin ohjaajat. Kehittämistä vaativina työntekijäkokemuksina nousi esiin, miten esihenkilöiltä toivottiin lisää läsnäoloa arkeen. Haastateltavien kertoman perusteella voidaan todeta esihenkilön läsnäolon lisäävän arvostuksen tunnetta entisestään työntekijöitä kohtaan. Arvostuksen osoittaminen nähtiinkin yhtenä merkittävimpinä asioina työnantajassa. Samoin koettu epäoikeudenmukaisuus palkkauksessa suhteessa koulutukseen ja vastuuseen heikensivät positiivista työntekijäkokemusta ja siten työnantajakuva. Työntekijäkokemuksen kehittäminen lisää työnantajan vetovoimaisuutta nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden silmissä, jonka vuoksi vetovoimaisen työnantajakuvan vahvistamiseksi yritysten tulisikin säännöllisesti selvittää työntekijöiden kokemuksia työstään ja työnantajastaan (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 25).

6.1 Tutkielman yhteenveto

Tutkielman yhteenvetona voidaan todeta, että vetovoimainen työnantajakuva muodostuu yrityksestä, jonka toiminta on vakaata ja se on onnistunut luomaan avoimen, rehellisen, arvopohjaan sekä luotettavuuteen perustuvan kulttuurin, jossa toisiaan kunnioittava, kannustava ja iloinen työyhteisö ovat työssä viihtymisen perusta. Vetovoimainen työnantaja kohtelee työntekijöitä näitä arvoja kunnioittaen. Läsnä olevalla ja vuorovaikutuksellisella esihenkilötyöllä saadaan lisättyä työntekijöiden arvostetuksi kokemisen tunnetta. Työn tulee tarjota aitoja merkityksellisyyden kokemuksia yksilöille, haastetta sekä ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia ja jos edellä mainitut asiat toteutuvat, menevät nämä kilpailukykyisen palkkauksen edelle. Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä kuitenkin vahvistaa henkilöstön positiivista työntekijäkokemusta. Edellä mainitut asiat ovat keskeisiä positiivisia työntekijäkokemusta lisääviä tekijöitä ja myös merkittäviä työn pitovoimatekijöitä, jotka saavat työntekijät motivoitumaan ja sitoutumaan työhönsä. Vetovoimainen työnantaja viestii aktiivisesti ulospäin siitä, millaista yrityksessä on olla töissä, minkälainen työpaikka ja työnantaja se on. Kohderyhmän kiinnostuksen herättämiseksi työnantajakuvaviestinnässä tulisi korostaa hyvää työyhteisöä, arvoja ja niiden näkymistä arjessa, työntekijöiden kokemuksia ja tarinoita sekä ihan perusasioita ja faktoja työstä sekä työsuhteesta. Tämä lisää tietoisuutta ja kiinnostusta työnantajasta potentiaalisten työntekijöiden tavoittamiseksi. Työpaikan vaihtamista harmitessa kohderyhmälle on tärkeää hyvä työnantajamielikuva, taloudellinen vakaus ja mielekäs työ, joka tarjoaa haasteita ja motivoi. Nykyisten työntekijöiden suosituksia ovat erittäin merkittävä vetovoimatekijä kohderyhmän hakeutumisessa yritykseen töihin, koska ne lisäävät luottamusta työnantajaan.

Tutkimuksen myötä voidaan päätellä, että vetovoimainen työnantajakuva syntyy organisaation sisällä työntekijäkokemuksen ollessa keskeisessä ja ratkaisevassa asemassa. Kun näistä asioista onnistutaan viestimään ulospäin aidosti ja mielenkiintoa herättävästi oikealle kohderyhmälle, ollaan askel edempänä vetovoimaisen työnantajakuvan luomisessa. Alla olevassa kuviossa 14 on koottu tiivis yhteenveto tutkielman keskeisistä tuloksista.



Kuvio 14. Yhteenveto tutkielmasta.

6.2 Tutkimuksen teoreettinen merkitys

Tämä tutkimus vahvistaa ja täydentää jo olemassa olevaa ymmärrystä siitä, miten työnantajakuva on lähtöisin työntekijäkokemuksesta, eikä ole vain ulkoista mielikuvaa (Alshatry ja muut, 2017; Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 25; Rantanen, 2022c; Rossi, 2020, s. 52). Varhaisimmissa tutkimuksissa ja kirjallisuudessa (Ambler & Barrow, 1996, s. 3–4; Cable & Turban, 2001, s. 125–130; Martin & Beaumont, 2003, s. 15) työnantajakuvaa on usein käsitelty hyvin brändikeskeisesti, jolloin sen syvempi merkitys työntekijöiden kokemusten heijastajana on jäänyt vähemmälle huomiolle. Tutkimusten (Kaminsky & Sanfason, 2024) mukaan ihmiset arvostavat aitoutta ja rehellisyyttä työnantajakuvassa. Tämä tutkimus korostaakin inhimillisten tekijöiden, kuten työyhteisön merkityksen, kohtaamisen, luottamuksen ja arvostuksen keskeistä roolia työn pito- ja vetovoimatekijöinä. Näin ollen tutkimus vahvistaa aiempaa tutkimusta (Kaminsky & Sanfason, 2024) työnantajakuvan käsitteestä samalla tuoden uudenlaista näkökulmaa inhimillisten ulottuvuuksien merkityksestä vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisessa. Lisäksi tutkimus osoittaa, että vetovoimainen työnantajakuva rakentuu organisaation arvojen, kulttuurin ja

työntekijöiden aitojen kokemusten varaan, kuten Vaisto (2024) ja Rantanen (2022c) ovat aiemmin todenneet.

Tutkimus selkeyttää ymmärrystä työnantajakuva käsitteestä työnantajabrändiin verrattuna vahvistaen aikaisempia näkemyksiä (Alshatry ja muut, 2017; Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 25; Rantanen, 2022c; Rossi, 2020, s. 52) siitä, miten työnantajakuva on lähtöisin työntekijäkokemuksesta. Tutkimus tuo esiin, miten työnantajakuva muodostumiseen vaikuttavat vahvasti organisaation arvot, kulttuuri ja toimintatavat, jolloin se on työnantajabrändiä tarkempi ja todenmukaisempi kuva organisaatiosta työnantajana. Aikaisempien näkemysten (Rantanen, 2022c; Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 57) mukaan työnantajabrändi sisältää vahvan tunnesitoutumisen joka kehittyy pitkäaikaisesti tunnekokemusten kautta sekä työnantajamielikuvat ja työnantajakuva yhdessä muodostavat työnantajabrändin lopputuloksen. Toisaalta tämä tutkimus korostaa työnantajabrändin ja työnantajakuva erillisiä, mutta toisiinsa kytettyviä rooleja, painottaen työnantajakuva todellista ja organisaation itsensä luomaa merkitystä. Työnantajakuva voi näin ollen toimia työnantajabrändin ilmentymänä, kunhan viestintä ja toiminta ovat linjassa organisaation arvojen ja kulttuurin kanssa. Yhdessä ne muodostavat perustan organisaation kyvyille houkutella ja sitouttaa työntekijöitä.

Työnantajakuva käsitettä tarkastellessa tutkimus vahvistaa aikaisempia teorioita (Backhaus & Tikoo, 2004; Rope & Mether, 2001, s. 212–215; Vaisto, 2024) ja teoreettista viitekehystä siitä, miten työnantajakuva jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen kuvaan, samalla tuoden uudenlaista näkemystä sille, miten ne nähdään toisiaan täydentävinä asioina. Tutkimuksen mukaan sisäisen työnantajakuva nähdään vaikuttavan vahvasti ulkoiseen kuvaan, nykyisten työntekijöiden suositusten ollessa keskeisiä työnantajan vetovoimatekijöitä ja tämä tuo uutta näkemystä sisäisen ja ulkoisen työnantajakuva käsitteiden väliseen keskusteluun.

Työnantajakuvan kehittämisen näkökulmasta tutkimus vahvistaa Santosin ja muiden (2022) teoriaa osoittamalla, että työnantajakuvan kehittämisen ensimmäinen vaihe – nykytilan arviointi nykyisten työntekijöiden näkökulmasta on keskeinen lähtökohta työnantajan vetovoimaisuuden ymmärtämiselle. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että työnantajan vetovoimaisuuden muodostuminen on jatkuva prosessi, jossa työnantajakuvaa tulee kehittää systemaattisesti ja pitkäjänteisesti. Tulokset ovat yhteneväisiä aikaisempien teorioiden (Bazzi & Easa, 2020, s. 50; Rantanen, 2022c; Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 251–252) kanssa, joiden mukaan työnantajakuvan kehittämisen ei tulisi keskittyä vain yksittäisiin kampanjoihin tai lyhyen aikavälin tavoitteisiin, vaan sen tulee olla osa organisaation strategista johtamista, jossa työntekijäkokemus ja -ymmärrys toimivat jatkuvina tietolähteinä työnantajakuvan kehittämisessä. Tämä näkemys korostuu etenkin tänä päivänä alati muuttuvassa työelämässä.

Tutkimus täydentää lisäksi aiemmin tunnistettua näkemystä (Toivola, 2019b) ja tutkimusta (Duunitori, 2023) kohderyhmätuntemuksen merkityksestä työnantajakuvan kehittämisessä korostaen, että on olennaista huomioida kohderyhmien moninaisuus ja näiden syvällinen ymmärrys, jotta heille voidaan kohdentaa viestintää niin että se toimii halutulla tavalla. Tämä tutkimus alleviivaa erityisesti kohdennetun viestinnän merkitystä, kuten aidosti työntekijöiden kokemuksia esittelevien asioiden esiin tuomista, jotka sekä vahvistavat työnantajakuvaa että tukevat rekrytointiprosesseja. Tämä lähestymistapa tuo teoreettiseen viitekehykseen uutta syvyyttä osoittamalla, kuinka työntekijäkokemus ja sen onnistunut välittyminen ulospäin ovat keskeisiä tekijöitä vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisessa.

Tutkimuksen teoreettinen merkitys liittyy ennen kaikkea työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen välisiin yhteyksiin ja ilmiöiden syvällisempään merkitykseen työnantajakuvan muodostumisessa. Tutkimus vahvistaa ja tuo esiin uusia näkökulmia työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen väliseen synergiaan ja valottaa niiden potentiaalia organisaation työnantajakuvan strategisessa kehittämisessä. Tutkimus tuo esiin, miten työnantajakuva on vahvasti vuorovaikutuksessa työntekijäkokemuksen kanssa ja

tämä korostaa aikaisempia teorioita (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 70–71; Luukka, 2021, s. 15) siitä, miten työntekijäymmärrys on keskeistä työnantajakuvan muodostumisessa, kehittämisessä ja organisaation menestymisessä. Tutkimuksen mukaan työnantajakuva ja työntekijäkokemus ovat toisiaan vahvistavia tekijöitä, ja tätä tukee myös Huhdan ja Myllyntauksen (2021, s. 40) esittelemä vetovoimaketju -malli, jossa työntekijäymmärrys nähdään keskeisenä osana vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisessa. Näin ollen tutkimus vahvistaa edellä mainittuja teorioita korostaen, että työntekijöiden kokemuksia on ymmärrettävä ja johdettava tietoisesti, jotta työnantajakuvasta saadaan sekä sisäisesti, että ulkoisesti kestävä ja houkutteleva. Kuten tutkimustuloksista ilmeni, jos yrityksen työnantajakuva ei vastaa todellista kokemusta, heikentää se työntekijän työssä viihtyvyyttä ja motivaatiota sekä lopulta tällä on vaikutusta työnantajakuvaan.

Tutkimuksen myötä voidaan osoittaa positiivisen työntekijäkokemuksen yhteys vetovoimaiseen työnantajakuvaan, jota tukee myös aikaisemmat tutkimukset työnantajakuvan vaikutuksesta työntekijöiden houkutteluun ja sitouttamiseen (Alshatry ja muut, 2017; Dassler ja muut, 2022). Kun työntekijäkokemusta kehitetään, nykyisten työntekijöiden tyytyväisyys työnantajaan kasvaa, mikä puolestaan heijastuu ulospäin positiivisena työnantajakuvana (Huhta & Myllyntaus, 2021, s. 25). Tutkimuksen mukaan nykyiseen työnantajaan ja työhönsä tyytyväiset työntekijät suosittelevat mielellään työnantajaansa omalle verkostolleen, mikä luonnollisesti lisää vetovoimaista työnantajakuvaa. Tämän tutkimuksen avulla voidaan esittää, että vetovoimainen työnantajakuva on merkittävä tekijä nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Tästä syystä organisaatioiden on syytä ymmärtää työnantajakuvan ja työntekijäkokemuksen välinen yhteys, sekä lähteä rakentamaan pitkäjänteistä, houkuttelevaa ja erilaiset kohderyhmät huomioivaa työnantajakuvaa, joka parantaa yrityksen kykyä houkutella ja sitouttaa osaavia työntekijöitä.

6.3 Tutkimuksen käytännön merkitys ja suositukset työelämälle

Tässä kappaleessa annetaan tutkimustulosten pohjalta käytännön suosituksia työelämään vetovoimaisen työnantajakuvaan rakentamiseen ja kehittämiseen. Lisäksi kappaleessa tuodaan esille tutkimuksen käytännön merkitystä, vaikuttavuutta ja keskitytään siihen, miten tuloksia voidaan hyödyntää käytännön tasolla. Kappaleen lopussa nostetaan esiin tutkimuksen hyöty kohdeyritykselle.

Työnantajakuvaan kehittämisessä organisaatioiden on ensisijaisen tärkeää tunnistaa ne tekijät, jotka vaikuttavat työnantajan vetovoimaisuuteen nykyisten työntekijöiden näkökulmasta. Vasta sen jälkeen voidaan varsinaisesti ryhtyä kehittämään työnantajakuvaan. Johdon ymmärrys ja sitoutuminen työnantajakuvaan sekä sen kehittämiseen ovat oleellista, jotta saavutetaan pysyviä tuloksia. (Santos ja muut, 2022, s. 5–6; Amber & Barrow, 1996, s. 200). Käytännössä organisaatiot voivat ymmärtää työntekijöitään paremmin esimerkiksi säännöllisten henkilöstökyselyiden kautta oivaltaakseen mihin asioihin työntekijät ovat tyytyväisiä ja mitkä asiat vaativat kehittämistä. Henkilöstölle suunnatut työpajat työn merkityksellisistä tekijöistä ovat myös yksi keino päästä syvemmälle työntekijäymmärryksessä, kahdenkeskisiä työntekijän ja esihenkilön välisiä keskusteluja unohtamatta. Esihenkilöiden ja organisaatioiden tulisi olla tietoisia työntekijöidensä yksilöllisistä kokemuksista ja ajatuksista ja selvittää näitä asioita säännöllisesti. Tämä tutkimus osoittaa, että työntekijät arvostavat kuulluksi ja nähdyksi tulemisen tunnetta. Tämä ymmärrys tarjoaa yrityksille mahdollisuuden lähteä kehittämään työntekijäkokemusta käytännön tasolla esimerkiksi edellä mainituin keinoin, mikä voi lisätä työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista sekä vahvistaa sitä kautta positiivista työnantajakuvaan. Työnantajakuvaan tulisi mitata ja tutkia säännöllisesti niin sisäisesti, kuin ulkoisesti, jotta saadaan tietoa siitä, miten eri kohderyhmät kokevat organisaation. Tutkimusten avulla yritykset voivat tunnistaa vahvuudet ja erottautumistekijät suhteessa kilpailijoihin ja tätä voidaan hyödyntää työnantajakuvaan kehittämisessä.

Kuten tutkimustuloksista havaittiin, kohderyhmän tarkka määrittely auttaa kohderyhmän näkemysten syvällisessä ymmärtämisessä. Ainoastaan tällä tavoin viestintää voidaan kohdentaa juuri heitä kiinnostavalla tavalla ja juuri oikeissa kanavissa. Tällainen strateginen lähestymistapa ei ainoastaan vahvista kohderyhmän tietoisuutta yrityksestä, vaan myös välittää todenmukaisen ja tavoitellun kohderyhmän odotuksia vastaavan kuvan organisaatiosta. Kohderyhmien rajaamisen ja viestinnän kohdentamisen avulla yritykset voivat tehokkaammin rakentaa vetovoimaista työnantajakuva ulospäin ja vahvistaa asemaansa houkuttelevana työpaikkana.

Tutkimuksen myötä todettiin, että esimerkiksi yritysten nykyisten työntekijöiden kokemusten jakaminen ulospäin, henkilöstön esittelyt omasta työstänsä tai työnantajan arvoihin pohjautuvat julkaisut sosiaalisessa mediassa tai eri verkostoissa olisivat keinoja herättää potentiaalisten työnhakijoiden kiinnostus. Tämän havainnon myötä yritysten kannattaisi viestiä heidän toimintatavoistansa ja edustamistaan arvoista vahvistaakseen työnhakijoiden myönteistä käsitystä yrityksestä, mikä lisäisi sen houkuttelevuutta ja auttaisi erottumaan kilpailijoista, sekä ylipäättään tulemaan näkyväksi potentiaalisena työnantajana. Työnantajakuvatyötä tulisivin suunnitella pitkäjänteisesti ja toteuttaa ympäri vuoden, esimerkiksi tekemällä kuukausittain työnantajakuva tukevaa ulkoista ja sisäistä viestintää. Kuten tutkimuksessa todettiin, pelkkä organisaation toteuttama ja jakama viestintä ei tavoita potentiaalista kohderyhmää, vaan tehokkain keino on saada työntekijät suosittelemaan työnantajaansa omalle verkostolle. Tämä tapahtuu käytännössä työntekijäkokemusta kehittämällä, jolloin työntekijät mielellään jakavat ulospäin hyviä kokemuksiaan omalle verkostolleen. Työnantajien kannattaa myös kannustaa ja tukea henkilöstöä tähän tuomalla esiin keinoja, miten työnantajasta voi puhua ulospäin.

Yritysten on tärkeää ymmärtää, että vetovoimainen työnantajakuva ei rakennu hetkessä, vaan tavoitteena on luoda jatkuvien toimintojen avulla yhtenäinen kuva organisaatiosta houkuttelevana työnantajana, jolloin yritys jää mieleen potentiaalisille työnhakijoille jo ennen rekrytointiprosessin alkamista. Työnantajakuvatyötä tulee tehdä jatkuvasti sekä

pitkäjänteisesti eikä vain rekrytointien yhteydessä. Siitä huolimatta rekrytointi on kriittisen tärkeä vaihe työnantajakuvan muodostumisessa, koska ensivaikutelma organisaatiosta rakentuu jo hakuprosessin aikana. Rekrytointi tulisikin suunnitella niin, että se korostaa organisaation arvoja ja kulttuuria realistisesti ja houkuttelevasti, jotta samoja arvoja arvostavat ihmiset kiinnostuisivat työnantajasta.

Tämän tutkimuksen pohjalta yritykset ja etenkin koulutusalan toimijat voivat lähteä pohtimaan oman työnantajakuvansa kehittämistä sen vetovoimaisuuden lisäämiseksi ja näin houkutella parhaat osaajat joukkoonsa. Sen sijaan, että keskitytään osaajapulasta puhumiseen, tietyillä toimialoilla huomio tulisi kääntää siihen, miten työnantajakuvatyöllä voidaan strategisesti vahvistaa yrityksen houkuttelevuutta tulevaisuuden työmarkkinoilla. Tutkimus tarjoaa kokonaisvaltaisen näkemyksen vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisesta ja siihen vaikuttavista tekijöistä etenkin ammatillisen erityisopetuksen kentällä, mikä auttaa organisaatioita ymmärtämään työnantajakuvan merkityksen ja sen yhteyden työntekijäkokemukseen. Tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että työntekijöiden kuunteleminen ja heidän kokemustensa huomioiminen voivat lisätä henkilöstön sitoutumista työnantajaan. Lisäksi työntekijäymmärrys työnantajakuvan tutkimisessa tukee vastuullista työelämää ja vahvistaa organisaation asemaa houkuttelevana työnantajana.

Tutkimus tuo merkittävää lisäarvoa kohdistuessaan ammatilliseen erityisopetukseen ja ammatilliseen koulutukseen, jotka ovat jääneet vähäiselle huomiolle työnantajakuvatutkimuksen näkökulmasta. Tämä tutkimus rikastaa toimialaa koskevaa tietoa keskittymällä työnantajakuvan muodostumiseen erityisesti työntekijäkokemuksen kautta, mikä erottaa sen aikaisemmista ammatillisen koulutuksen ulkoisista tutkimuksista (T-Media, 2020), joissa painopiste on ollut työnantajan maineen tutkimisessa. Tutkimus tarjoaa koulutuksenjärjestäjille, kuten ammatillisille oppilaitoksille ja ammatillisille erityisoppilaitoksille konkreettisia näkökulmia teknisten alojen opetus- ja ohjaushenkilöstön arvostamiin tekijöihin työnantajassa. Näitä tuloksia voidaan peilata omaan toimintaan työnantajakuvan kehittämisessä, erityisesti kun ammatillisen koulutuksen vetovoimaisuuteen

kohdistuu haasteita hallituksen leikkausten myötä (Ågren, 2024; Eduskunta, 2024). Tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa myös teknisten alojen ammattilaisten työelämäodotuksista, jotka voivat auttaa alan yrityksiä kehittämään työnantajakuvaansa vastaamaan paremmin kohderyhmän odotuksia. Teknisten toimialojen työnantajayritykset saavat tutkimuksesta lisätietoa siitä, mitä aikaisemmin alalla työskennelleet osaajat arvostavat, mistä syistä he ovat kenties vaihtaneet toimialaa ja miten muodostuu vetovoimainen työnantajakuva kohderyhmän näkökulmasta. Vetovoimaisen työnantajankuvan kehittäminen voi parantaa toimialan houkuttelevuutta ja rohkaista nuoria hakeutumaan alan koulutukseen, mikä osaltaan voi auttaa teknisten alojen työvoimatarpeiden täyttämistä tulevaisuudessa.

Tutkimuksen hyöty kohdeyritykselle

Tutkimustuloksia tarkastellessa kohdeyrityksen vahvuustekijät työnantajana, kuten hyvä työyhteisö ja työkavereiden tuki, luotettava ja vakaa työnantaja, esihenkilön luottamus ja tuki, henkilöstöä yhdistävät samat arvot ja tavoite sekä työntekijän huomiointi ja arvostus vastaavat melko hyvin tutkimuksessa esiin nousseen vetovoimaisen työnantajankuvan ominaisuuksia. Merkittävä kehittämiskohde kuitenkin löytyi kohdeyrityksen näkyvyyden ja tunnettuuden lisäämisessä nimenomaisesti työpaikkana ja työnantajana, sekä henkilökohtaisten suositusten hyödyntäminen rekrytoinneissa. Tähän kohdeyrityksen tulisikin keskittyä tulevaisuudessa työnantajankuvan kehittämistyössä. Nyt kun kohderyhmän arvostamat asiat työnantajassa ovat selvillä, Luovin kannattaisi luoda juuri heille täsmentyviä viestejä, jotka voitaisiin kohdentaa nyt tiedossa oleviin oikeisiin kanaviin. Sosiaalisen median sisältösuunnitelman tekeminen ja toteuttaminen nämä asiat huomioiden olisi keino vetovoimaisen työnantajamielikuvan vahvistamiseen. Näitä asioita ja tekoja tulee kuitenkin toteuttaa jo etukäteen, ennen kuin varsinaiset rekryointitarpeet ovat läsnä. Näin Luovi voisi luoda positiivista työnantajamielikuvaa pitkäjänteisesti houkutellessaan potentiaalisia työntekijöitä teknisiltä aloilta kiinnostumaan opetusalaan ja esimerkiksi jo kouluttautumaan alalle. Henkilökohtaisia suosituksia

voitaisiin hyödyntää työnantajakuvatyössä ja rekrytoinneissa esimerkiksi työntekijälähtöisyyden kehittämiseksi, jossa nykyiset työntekijät jakavat kokemuksiaan työstänsä sosiaaliseen mediaan ja omille verkostoille. Myös oppilaitosyhteistyö sekä erilaisissa alan tapahtumilla ja messuilla esillä oleminen edesauttaisi tunnettuuden lisäämistä.

Työntekijäkokemuksia kehittääkseen kohdeyrityksen tulisi tarkastella koulutusjohdon läsnäolon näkyvyyttä arjessa sekä sen merkitystä työntekijöille ja kehittää palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmää osana ammatillista kehittymistä ohjaajien ja opettajien tasa-arvoisuuden lisäämiseksi. Lisäksi Luovin tulisi tarkastella henkilöstön tyytyväisyyttä johtamiskulttuuriin ja moniammatillisten tiimien työskentelyyn sekä koulutuksen ajankäyttöön ammattiosaamista vahvistavissa tekijöissä. Kaiken kaikkiaan haastateltavat olivat erinomaisen tyytyväisiä Luoviin työnantajana, joka kertoo siitä, että työntekijät viihtyvät työssään ja yrityksessä on tehty useita asioita oikein. Kehittämiskohdat huomioidessaan Luovi voisi kehittää työnantajakuvaansa entisestään ollakseen vieläkin vetovoimaisempi työnantaja ja näin houkutellessa jatkossakin arvoihinsa sopivia työntekijöitä tulevaisuuden työmarkkinoilla.

Kohdeyrityksessä on tutkittu kolmena vuonna työnantajan mainetta suuren yleisön näkökulmasta suhteessa muihin kilpailijoihin T-Median tuottamien Luottamus & Maine - tutkimusten avulla. Näistä kaksi kertaa Luovi on napannut ykkössijan. Sen lisäksi Luovi on tutkinut kohdistetusti koulutukseen ohjaavien tahojen ja työelämäkumppaneiden mainekäsityksiä useampaan kertaan. Luovin omalle henkilöstölle suunnattu samansisältöinen mainekysely toteutettiin kuitenkin ensimmäistä kertaa vuonna 2024, tulosten ollessa erinomaisia. Kuten johdannosta kävi ilmi, kyseinen tutkimus ei kuitenkaan tuottanut tarvittavaa tietoa eri kohderyhmien näkökulmista, jonka vuoksi tämä tutkimus tuo lisäarvoa ja on hyödyllinen kohdeyritykselle. (Ammattiopisto Luovi, 2024b). Vielä merkittävämpää arvoa tutkimustulokset luovat kohdeyritykselle myös siinä määrin, jossa jopa 42 % tutkimuksen kohderyhmästä, eli teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstöstä saavuttaa alimman vanhuuseläkeiän seuraavan kymmenen vuoden aikana. Tämä

tarkoittaa väistämättömästi rekryointitarpeita alan tehtäviin. Tutkimuksen avulla lisään kohdeyrityksen syvällistä ymmärrystä juuri kyseisen kohderyhmän veto- ja pitovoimatekijöistä työntekijöiden keskuudessa. Näin kohdeyritys voi lähteä kehittämään työntekijänsä kohdennetusti ja saavuttaa potentiaalisten työntekijöiden huomion työmarkkinoilla parantaen rekryointien onnistumista tulevien vuosien aikana etenkin eläköitymisiä ajatellen. Lisäksi kohdeyritys saa tutkimustulosten lisäksi kirjallisuuskatsauksesta arvokasta tietoa etenkin työntekijänsä kehittämistä, joka auttaa sitä määrittelemään ja toteuttamaan toimia, jotka edistävät vetovoimaisen työntekijänsä muodostumista. Tutkija esittelee tutkimuksen tulokset kohdeyritykselle mukaan lukien työntekijän vahvuudet ja kehittämiskohteet. Esityksessä tutkija antaa kohdeyritykselle konkreettisia kehittämisehdotuksia työntekijänsä kehittämiseksi kohderyhmää ajatellen. Lopulta on olennaista ymmärtää, että työntekijänsä kehittäminen on jatkuva ja systemaattinen prosessi, eikä tuloksia saavuteta hetkessä. Pitkäjänteinen työntekijänsä kehittäminen mahdollistaa myös työntekijänsä vahvistumisen. (Rope & Methner 2001, s. 235–236).

6.4 Tutkimuksen arviointi ja rajoitteet

Tutkimusaineisto on saavutettu haastattelemalla yhdeksää kohderyhmään kuuluvaa henkilöä, joten näin ollen tulokset kertovat juuri kyseisten henkilöiden näkemyksistä, joka on huomioitava asia. Tutkimusaineistoa kerätessä kuitenkin huomattiin tiettyjen teemojen toistuvuus, jolloin todettiin aineiston riittävä määrä, eikä nähty lisäarvoa haastatteluaineiston keräämisen jatkamiselle. Tämä kertoo tiedon saturoitumisesta, joka on luotettavan tutkimuksen merkki. Tutkimustuloksia olisi voitu tarkastella lopputulosten esittämisen yhteydessä erikseen opettajien ja ohjaajien näkökulmasta ja lisätä haastateltavien määrää, jolloin olisi voitu saada henkilöstöryhmiin perustuen toisistaan eroavia näkemyksiä. Tähän ei ollut kuitenkaan tutkimuksen resurssien puitteissa mahdollisuuksia, eikä sen erottelu olisi tuonut lisäarvoa tutkimuksen tavoitteisiin nähden. Asia on kuitenkin huomioitu merkittävältä osin tutkimustulosten läpikäynnin yhteydessä.

Tutkimustuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä tarkastellessa on huomioitavaa, että tämän tutkimuksen tulokset ovat ainoastaan kohdeyrityksen työntekijöiden näkemyksiä,

eikä niitä voida suoraan yleistää vastaamaan muiden organisaatioiden tai muiden teknisten alojen työtekijöiden odotuksiin ja arvostamiin asioihin työnantajassa. On kuitenkin tiedostettava, että osa tutkimukseen osallistuneista henkilöistä oli viime- tai lähivuosina siirtynyt teknisiltä toimialoilta, kuten logistiikka- tai rakennusalalta ohjaus- ja opetusalan tehtäviin, joka kuitenkin antaa suuntaviivoja työnantajan vetovoimatekijöistä myös näillä aloilla. Tuloksia ei voida kuitenkaan yleistää eikä se ole laadullisen tapaustutkimuksen tavoite, vaan niihin tulee suhtautua kriittisesti.

Tutkija työskentelee yrityksen henkilöstöpalveluissa, joka asettaa joitain rajoitteita tutkimustulosten luotettavuuteen liittyen. Luotettavien tutkimustulosten saamiseksi tutkija painotti ennen haastattelua ja haastattelun alussa kaiken esille tuotujen asioiden täyttä luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä, sekä niiden hyödyntämistä vain tähän tutkimukseen ja sen tavoitteisiin. Tällä pyrittiin lisäämään tutkimuksen luotettavuuden lisäksi haastateltavien rehellisyyttä haastattelutilanteeseen, niin että haastateltavat kertoisivat aidosti oman näkemyksensä asioihin, eivätkä toisi esiin vain yleisesti hyväksytyjä mielipiteitä. Tutkimuksen tarkoitus perustui hyvään, joka varmasti edesauttoi haastateltavien rehellisiä vastauksia. Osa haastateltavista oli jokseenkin tuttuja tutkijalle työroolin myötä, mikä puolestaan saattoi lisätä luottamuksellista ilmapiiriä haastattelutilanteisiin, joka taas mahdollisti avoimuutta haastateltavien vastauksissa. Tutkija on haastatellut ihmisiä työkseen useita vuosia, jolla varmistettiin haastatteluiden toteutuksen ammattimaisuus ja objektiivisuus. Tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, miten tutkija varmisti tietosuojaselosteen toimittamisen myötä haastateltaville, että heillä on tarvittava tieto henkilötietojen käsittelystä ja rekisteröidyn oikeuksista tutkimuksessa. Tämä oli olennaista tutkimuksen eettisten periaatteiden toteutumisen kannalta, sillä tutkija halusi varmistaa, että osallistujat tuntevat oikeutensa tutkimusprosessissa. Tutkimuksen osallistujia on kohdeltu oikeudenmukaisesti, kunnioittaen ja heitä on informoitu riittävästi tutkimuksen toteutuksesta, joka on rakentanut luottamusta haastateltavien ja tutkijan välille. Koko tutkimuksen ajan eettisiä periaatteita on noudatettu, joka tarkoittaa, että tutkimusta on tehty huolellisesti ja rehellisyyteen perustuen.

Tutkimustavoitteisiin päästiin onnistumalla vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksessa on onnistuttu saavuttamaan syvä ja monipuolinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä, eli vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisesta ja tämä kertoo tutkimuksen luotettavuudesta. Kokonaisuudessaan tutkimuksessa onnistuttiin pysymään täysin tutkijan asettamassa aikataulussa tutkimuksen toteuttamiselle neljän kuukauden ajanjaksolle, mikä takasi sen, että tutkimusta kyettiin toteuttamaan siihen täysin keskittyen ja johdonmukaisesti. Tutkimus toteutettiin elokuun ja marraskuun välisenä aikana vuonna 2024. Tutkimusaineistoja käsiteltiin koko tutkimuksen ajan täysin luotettavasti suojaten ne vahvoilla salasanoilla, eikä mitään materiaaleja ollut paperisena tietoturvallisuuden vuoksi. Työelämälle annetut suositukset ovat uskottavia ja toteutettavissa olevia asioita. Tutkimuksen vaikuttavuus ulottuu sekä yleiseen keskusteluun vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumisesta ja sen kehittämisestä, että kohdeyrityksen saamaan arvokkaaseen tietoon, jota se pystyy hyödyntämään käytännössä. Tutkimuksen tuloksia pystytään hyödyntämään muidenkin yritysten työnantajakuvan tarkastelussa ja kehittämisessä aikaisemmat rajoitteet huomioiden.

Työnantajakuvan kirjallisuuteen ja tutkimuksiin perehtyessä havaittiin, miten paljon tutkimustietoa ja kirjallisuutta on saatavilla brändiin ja työnantajabrändiin liittyen. Tämä johti tutkijan pohtimaan eri käsitteitä ja niiden merkityksiä. Useissa tutkimuksissa puhuttiin työnantajabrändistä, jolla on kuitenkin eroavaisuutta työnantakuvaan liittyen, jolloin emme voi unohtaa niiden välistä käsitteellistä eroa. Usein kuitenkin työnantajabrändistä puhuttaessa tutkimuksissa viitattiin työnantakuvaan liittyviin käsitteisiin. Tämä tutkimus toimii erinomaisena aineistona työnantajakuvan teorian tiedon lisäämiseksi ja täydentää aikaisempia tutkimuksia. Tutkimuksessa on käytetty laadukkaita ja monipuolisia lähteitä ja tutkimuksia, mikä takaa tutkimuksen korkean laadun. Työnantakuvaan liittyviä tutkimuksia ja etenkin kirjallisuutta olisi kuitenkin syytä lisätä erityisesti Suomessa tulevaisuutta ajatellen, jotta työnantajakuvan ymmärrystä voitaisiin syventää ja soveltaa laajemmin.

6.5 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksessa tarkasteltiin vetovoimaisen työnantajakuvan muodostumista työnantajassa arvostettavien asioiden, työntekijäkokemuksen ja työn pitovoimatekijöiden kautta ammatillisen erityisopetuksen kontekstissa. Tulevaisuuden työelämän näkökulmasta työnantajakuvaa olisi erittäin mielenkiintoista tutkia vastuullisuuden näkökulmasta, eli miten vastuullisuuden eri ulottuudet (ympäristö, sosiaalinen, taloudellinen) vaikuttavat työnantajakuvaan. Voitaisiin tutkia, miten nämä osa-alueet vaikuttavat nykyisten työntekijöiden sitoutumiseen tai potentiaalisten työnhakijoiden käyttäytymiseen ja käsityksiin organisaatiosta eri toimialoilla. Lisäksi kiinnostaisi selvittää, millaisia vaikutuksia työnantajakuvan strategisella johtamisella on työnantajamielikuvan kehittymiseen potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta. Tätä olisi mielenkiintoista tutkia etenkin ammatillisen koulutuksen toimialalla.

Muuttuvassa maailmassa tekoälyn kehittyessä kiinnostaisi myös tutkia, miten tekoälyn ja digitaalisten työkalujen hyödyntäminen työnantajamielikuvaviestinnässä vaikuttaa työnantajakuvan muodostumiseen eri toimialoilla. Näkökulma voisi tuoda uutta tietoa tekoälyn käytön vaikutuksista työnantajakuvaan ja työnantajabrändin kehittämiseen.

Suomalaisen työelämän ollessa murroksessa, olisi kiintoisaa selvittää, mitkä tekijät muodostavat merkityksellisen työntekijäkokemuksen eri sukupolvien keskuudessa ja miten nämä kokemukset vaikuttavat työnantajakuvan kehitykseen. Tutkimus voisi tuoda syvälistä ymmärrystä työntekijöiden odotuksista eri elämänvaiheissa ja työelämän monimuotoisuudessa. Tähän liittyen olisi myös kiinnostavaa tutkia, miten eri sukupolvet kokevat monimuotoisuuden merkityksen työntekijäkokemuksessa ja työnantajakuvaa arvioiessaan. Samalla voisi tutkia, miten erilaiset megatrendit, kuten ilmastonmuutos tai demografiset muutokset väestössä muokkaavat työnantajakuvan merkitystä ja sen vetovoimaisuuden muodostumista tulevaisuudessa ja miten uusi sukupolvi kokee vetovoimaisen työnantajakuvan nykyiseen verrattuna. Kyseiset tutkimukset voisivat avata näkökulmia siihen, miten organisaatiot voivat pysyä houkuttelevina työelämän murroksessa ja vastata yhteiskunnan kasvaviin odotuksiin.

Liiketoiminnan kehittymisen sekä kasvun kannalta yksi merkittävä jatkotutkimusaihe olisi selvittää pidemmällä aikavälillä, millainen vaikutus työnantajakuvan kehittymisellä on yrityksen liiketoiminnan kasvuun. Tätä olisi kiintoisaa tutkia eri toimialoilla. Näkökulmana voisi myös olla, miten työnantajamielikuva vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen. Tämän avulla voitaisiin löytää selkeitä yhteyksiä työnantajakuvan linkittymisestä yrityksen kasvuun.

Ammatillisen koulutuksen näkökulmasta mielenkiintoinen jatkotutkimusnäkökulma olisi selvittää, miten ammatillisten oppilaitosten, mukaan lukien erityisammattioppilaitosten sisäinen työnantajakuva vaikuttaa oppilaitosten opiskelijoiden opiskelumotivaatioon ja -hyvinvointiin. Mielenkiintoista olisi myös tutkia, onko henkilöstön hyvinvoinnilla vaikutusta yrityksen työnantajamielikuvaan. Mikäli tutkimusta haluttaisiin jatkaa kohdeyrityksessä, voisi Luovi tehdä määrällisen kyselytutkimuksen tutkimuksen teemoista kaikille teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstölle ja verrata vastauksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Tutkimusta voitaisiin edelleen jatkaa esimerkiksi työpajatyöskentelyiden avulla, jolloin voitaisiin saada laajempaa näkemystä koko kohderyhmän mielipiteisiin vetoimaisen työnantajakuvan muodostumiseen liittyen. Kiinnostavaa olisi myös tietää, miten tämän tutkimuksen tulokset vastaavat tällä hetkellä teknisillä toimialoilla, kuten rakennus-, logistiikka- tai kone- ja tuotantotekniikan aloilla työskentelevien näkemyksiin vetoimaisen työnantajan ominaisuuksista. Tämä vertailu toisi esille Luoville potentiaalisten tulevaisuuden työntekijöiden mieltymyksiä houkuttelevasta työnantajasta.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P., Sahimaa, J., Martela, F., & Martela, F. (2020). *Johda merkitystä*. Alma Talent.
- Alshathry, S., Clarke, M., & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996, joulukuu). The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. 3(4). 185–206. Noudettu 2.8.2024 osoitteesta <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Ammattiopisto Luovi. (2024a). *Luovi lyhyesti*. Noudettu 20.8.2024 osoitteesta <https://luovi.fi/luovi-kumppanina/luovi-lyhyesti/>
- Ammattiopisto Luovi. (2024b, 23. huhtikuuta). *Henkilöstö arvioi Luovin maineen erinomaiseksi, suuri yleisö hyväksi*. Noudettu 25.8.2024 osoitteesta <https://luovi.fi/2024/04/henkilosto-arvioi-luovin-maineen-erinomaiseksi-suuri-yleiso-hyvaksi/>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barona. (2024). 2024, 10. tammikuuta). *Työelämätkimus 2024*. Barona. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta https://prismic-io.s3.amazonaws.com/barona/a974c323-a09c-4210-aaf1-e65b7ef4f63a_Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88tutki-mus+2024_Barona.pdf
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. Wiley.
- Bazzi, A. M. & Easa, N. F. (2020). The Influence of Employer Branding on Employer Attractiveness and Employee Engagement and Retention: Ten Years of Literature. *International journal of customer relationship marketing and management*, 11(4), 48–69. <https://doi.org/10.4018/IJCRMM.2020100104>

- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2001). Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge During Recruitment. *In Research in personnel and human resources management. Emerald Group Publishing Limited, Vol 20*, 115–163. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=b5f823b090761759c03512665f6915f60e3df314>
- Dassler, A., Khapova, S.N., Lysova, E.I. & Korotov K. (2022, 1. kesäkuuta). Employer Attractiveness From an Employee Perspective: A Systematic Literature Review. *Frontiers in Psychology*. Vol 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.858217>
- Duunitori. (2023, 11. lokakuuta). *Työnhakijat kertovat: nämä 5 asiaa ovat usein pielessä rekrytoinnissa*. STT Info. Noudettu 2.11.2024 osoitteesta <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70037080/tyonhakijat-kertovat-nama-5-asiaa-ovat-usein-pielessa-rekrytoinnissa?publisherId=69818499&lang=fi>
- Duunitori. (2024). *Kansallinen rekrytointitutkimus: Työnantajabrändi ja rekrytointimarkkinointi Suomessa 2024*. [tietoaaineisto]. Noudettu 31.7.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>
- Eduskunta. (2024, 17. toukokuuta). *Valtioneuvoston selonteko julkisen talouden suunnitelmasta vuosille 2025–2028*. Valiokunnan lausunto SiVL 5/2024 vp – VNS 2/2024. Sivistysvaliokunta. Noudettu 6.8.2024 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Lausunto/Sivut/SiVL_5+2024.aspx
- Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5–23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Euroopan unioni. (2022). *Ammatillinen koulutus: Tämän päivän ja tulevaisuuden taitoja*. Euroopan komissio. <https://doi.org/doi:10.2767/743799>
- Gartner. (2024, 3. tammikuuta). *9 Future of Work Trends for 2024*. Gartner. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta <https://www.gartner.com/en/articles/9-future-of-work-trends-for-2024>
- Great Place To Work. (2024). *Suomen Parhaat Työpaikat™ 2024*. [tietoaaineisto]. Noudettu 16.8.2024 osoitteesta <https://greatplacetowork.fi/wp-content/uploads/2024/03/Suomen-parhaat-tyopaikat-2024-raportti.pdf>

- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. PS-kustannus.
- Hakulinen, S. E-M. (2020). *Hyvä työntekijäkokemus ruokkii vetovoimaista työnantajabrändiä. Haastattelututkimus työnantajabrändikokemusten roolista työnantajabrändipääoman muodostumisessa*. [maisterintutkielma, Helsingin yliopisto].
Helda. <http://hdl.handle.net/10138/315551>
- Hannola, L. & Rautanen, L. (2023a). Kestävä työnantajakuva pohjautuu työntekijöiden aitoon kokemukseen. *Fambition*. Noudettu 31.7.2024 osoitteesta <https://www.fambition.fi/blogi/kestava-tyonantajakuva>
- Highhouse, S., Broadfoot, A., Yugo, J.E., & Devendorf, S.A. (2009). Examining Corporate Reputation Judgements With Generalizability Theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 782-789. <https://doi.org/10.1037/a0013934>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hosain, M., & Liu, P. (2020, 24. lokakuuta). LinkedIn for Searching Better Job Opportunity: Passive Jobseekers' Perceived Experience. *Qualitative report*, 25(10), 3719–3732. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.4449>
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kaudehtivat. Alma Talent.
- Ilmarinen. (2024). *Milloin eläkkeelle?* Noudettu 30.10.2024 osoitteesta <https://www.ilmarinen.fi/henkiloasiakas/elakkeen-hakeminen/milloin-elakkeelle/>
- Kaminsky, J. & Sanfason, S. (2024, 2. tammikuuta). *In Focus: Bringing Out the Humanity in Your Employer Brand*. [video]. UKG. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta <https://www.ukg.com/resources/webinar-replay/focus-bringing-out-humanity-your-employer-brand?rq=1>=1>
- Kananen, J. (2017). *Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä*. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

- Laki ammatillisesta koulutuksesta 11.8.2027/531*. Finlex. Noudettu 2.11.2024 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170531#L2P>
- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 407-440. <https://static1.squarespace.com/static/5dd4c2c45ccc387bd8ffb210/t/5de08a5b305b2260c9979f42/1574996583229/AROPOB.pdf>
- Lievens, F., Anseel, F. & Van Hove, G. (2007). Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. *British Journal of Management*, 18 (s1), 45-59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Luukka, P. (2021). *Pieni opas työntekijäymmärryksestä. 5 keskeistä asiaa, jotka jokaisen johtajan ja esihenkilön tulisi tietää*. Signi. Noudettu 8.8.2024 osoitteesta <https://www.signi.fi/ex/wp-content/uploads/sites/3/2021/09/signi-tyoymmarrysopas-2021.pdf>
- Manninen, H. (2017). *Kainuun ammattipiston maine henkilöstön näkökulmasta*. [opin näytetyö, Oulun ammattikorkeakoulu]. Theseus. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017061513603>
- ManpowerGroup. (2023). *Osaajapulatutkimus 2023*. Noudettu 1.11.2024 osoitteesta <https://www.manpower.fi/tyonantajat/tyonantajan-tietopankki/tutkimukset/osaajapulatutkimus>
- Martin, G., & Beaumont, P. (2003). *Branding and people management: what's in a name?*. CIPD Publishing.
- Metsämuuronen, J., Luoma, P., Karjalainen, T. P., Reinikainen, K., Virtanen, J., Rantala, T., Remes, L., Sandelin-Benkö, S. (2006). Laadullisen tutkimuksen perusteet. Teoksessa Metsämuuronen, J. (toim.), *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. 1. uudistettu laitos, 1. painos. Methelp.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *The journal of brand management*, 16(3), 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>

- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organizational culture and the employer brand. *The Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550124>
- Nuutinen, O. (2023). *Työnantajamielikuvan tutkimus : Saimaan ammattiopisto Sampo*. [opinnäytetyö, LAB ammattikorkeakoulu]. Theseus.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023060722586>
- OAJ. (2024, 25. huhtikuuta). *Ammatillisen koulutuksen kurjistaminen tulee loppua*. Noudettu 6.8.2024 osoitteesta <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/2024/ammattillisen-koulutuksen-kurjistamisen-tulee-loppua/>
- Opetus- ja kulttuuriministeriö. (N.d.). *Ammatillisen koulutuksen järjestäminen*. Noudettu 2.11.2024 osoitteesta <https://okm.fi/ammattillisen-koulutuksen-jarjestaminen>
- Opetushallitus. (2024, 1. helmikuuta). *Korkeakoulutuksen tarve on kasvanut – erityisesti tekniikan ja palvelualojen osaajia tarvitaan lisää*. STT Info. Noudettu 5.11.2024 osoitteesta. <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70094891/korkeakoulutuksen-tarve-on-kasvanut-erityisesti-tekniikan-ja-palvelualojen-osaajia-tarvitaan-lisaa?publisHerId=69819899&lang=fi>
- Petry, T., Treisch, C., & Bullinger, B. (2020). The logic of attraction: exploring the institutional complexity of job preferences. *International Journal*, 42(6), 1465–1485.
<https://doi.org/10.1108/ER-09-2019-0373>
- Polman, P. (2023, 16. helmikuuta). *2023 Net Positive Employee Barometer. From quiet quitting to conscious quitting*. Paul Polman. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta https://www.paulpolman.com/wp-content/uploads/2023/02/MC_Paul-Polman_Net-Positive-Employee-Barometer_Final_web.pdf
- Puusa, A., Juuti, P., Aaltio, I. (2020). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Teoksessa A. Puusa & P. Juuti. (Toim.), *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus.
- Rantanen, S. (2022a, 13. huhtikuuta). #110 Why your business marketing is not the employer branding expert. *Building a Modern Employer Brand*. Emine. [podcast]. Soundcloud. Noudettu 1.8.2024 osoitteesta <https://soundcloud.com/modernemployerbrand/podcast110>

- Rantanen, S. (2022b, 4. toukokuuta). #113 Why HR owns employer branding and why it actually makes sense. *Building a Modern Employer Brand*. Emine. [podcast]. Soundcloud. Noudettu 5.8.2024 osoitteesta <https://soundcloud.com/modernemployerbrand/podcast113>
- Rantanen, S. (2022c, 17. toukokuuta). *Työnantajamielikuva ja työnantajakuva – ja muut työnantajakuvan kehittämisen keskeiset käsitteet*. Emine. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta <https://emine.fi/tyonantajamielikuva-ja-tyonantajakuva-ja-muut-tyonantajakuvan-kehittamisen-keskeiset-kasitteet/>
- Rantanen, S. (2022d, 23. elokuuta). *Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa*. Emine. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta <https://emine.fi/tyonantajamielikuvan-merkitys-rekrytoinnissa/>
- Rautanen, L. (2023b). Opas työntekijäkokemukseen. *Fambition*. Noudettu 5.8.2024 osoitteesta <https://www.fambition.fi/tietopankki/tyontekijakokemus-opas>
- Rope, T. & Mether, J. (2001). *Tavoitteena menestysbrändi – onnistu mielikuvamarkkinoinnilla*. WS Bookwell Oy.
- Rossi, S. (2020). *Rekrytoija*. Basam Books.
- Ruokolainen, P. (2020). *Brändikäsikirja*. Näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! 1. painos. Kauppakamari.
- Räisänen, J. (2023, 23. marraskuuta). *Ammatillisella koulutuksella on iso merkitys yhteiskunnalle, yrityksille ja yksilöille*. Warkauden lehti. Pääkirjoitus & mielipide. Noudettu 3.11.2024 osoitteesta <https://www.warkaudenlehti.fi/paakirjoitus-mielipide/6370023>
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. (2010). Tapaus ja tutkimus = Tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Juva: WS Bookwell
- Salakka-Kontunen, T. (2023, 2. maaliskuuta). *Yritysten iäkkäät osaajatyöläiset ja varautuminen osaajapulaan*. LAB Pro. Noudettu 6.8.2024 osoitteesta <https://www.labopen.fi/lab-pro/yritysten-iakkaat-osaajatyolaiset-ja-varautuminen-osaajapulaan/>

- Santos, V., Reis, I., Correia Sampaio, M.C., Martinho, F., Sousa, M.J. & Cardoso, J. R. (2022). Employer Branding. From the Traditional Perspective to Digital Approach. *International Journal of Entrepreneurship*, 26(S4), 1–13. Noudettu 13.8.2024 osoitteesta
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/42852/1/Employer%20Branding%20-%20from%20the%20traditional%20persective%20to%20digital%20approach.pdf>
- Sarajärvi, A. & Tuomi. J. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Tammi.
- Skills Finland. (2020). *Ammatillisen koulutuksen mielikuvatutkimus 2020*. [tietoaaineisto]. Skills Finland, Opetus- ja kulttuuriministeriö. Noudettu 2.11.2024 osoitteesta
https://www.skillsfinland.fi/application/files/7216/2756/3584/Ammatillisen_koulutuksen_mielikuvatutkimus_2020_-_Yritysten_henkilostopaattajat.pdf
- Suomi, M. (2022). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus : Henkilöstön käsitykset työnantajasta*. [pro gradu -tutkielma, Turun yliopisto]. UTUPub.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022021819849>
- Tilastokeskus. (2012, 12 syyskuuta). *30 vuotta töissä, 50 vuotta muualla*. Noudettu 5.8.2024 osoitteesta https://stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-09-12_001.html
- T-Media. (2020, 19. elokuuta). *Työnantajakuvatutkimus*. [tietoaaineisto]. Noudettu 21.10.2024 osoitteesta <https://t-media.fi/tyonantajakuvatutkimus-2020/>
- T-Media. (2023, 1. kesäkuuta). *Suomalaiset arvostavat ammatillisia oppilaitoksia – yleiskäsitykset koulutssektorista heikompia*. Noudettu 2.11.2024 osoitteesta
<https://t-media.fi/suomalaiset-arvostavat-ammattillisia-oppilaitoksia-yleiskasitykset-koulutussektorista-heikompia/>
- Toivola, J. (2019a, 14. toukokuuta). Työnantajamielikuvan kehittämisessä yksinkertainen on kaunista. *JUHOTOIVOLA*. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta <https://juhotoivola.fi/2019/05/14/tyonantajamielikuvan-kehittamisessa-yksinkertainen-on-kaunista/>
- Toivola, J. (2019b, 17. toukokuuta). Mitä ihmettä on sisäinen työnantajamielikuvatyo. *JUHOTOIVOLA*. Noudettu 6.8.2024 osoitteesta <https://juhotoivola.fi/2019/05/17/mita-ihmetta-on-sisainen-tyonantajamielikuvatyo/>

- Toivola, J. (2019c, 17. joulukuuta). Toimiva kumppanuus eb-työssä on kaikkea muuta kuin logosponsorointia. *JUHOTOIVOLA*. Noudettu 6.8.2024 osoitteesta <https://juho-toivola.fi/2019/12/17/toimiva-kumppanuus-eb-tyossa-on-kaikeaa-muuta-kuin-logosponsorointia/>
- Universum. (2024a). *Employer Branding NOW 2024*. [tietoaaineisto]. Noudettu 5.8. osoitteesta <https://universumglobal.com/resources/e-book/eb-now-2024/>
- Universum. (2024b). *What is employer branding?* [tietoaaineisto]. Noudettu 5.10.2024 osoitteesta <https://universumglobal.com/resources/what-is-employer-branding-definition/>
- Vahtola, M. (2020). *Intohimona brändit*. Kolme vuosikymmentä brändien parissa. Docendo.
- Vaisto, L. (2024, 24. tammikuuta). *Tavoitteena houkutteleva työnantajakuva? Ota haltuun employer brandingin perusteet*. Duunitori. Noudettu 6.8.2024 osoitteesta <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-employer-branding>
- Valtioneuvosto. (2024, 30. toukokuuta). *Aikuiskoulutustuki, ammattitutkintostipendi ja vuorotteluvapaa lakkautetaan*. Sosiaali- ja terveysministeriö. [tiedote]. Noudettu 23.10.2024 osoitteesta <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/aikuiskoulutustuki-ammattitutkintostipendi-ja-vuorotteluvapaa-lakkautetaan>
- Vates-säätiö sr. (N.d.). *Ammatilliset erityisoppilaitokset*. Noudettu 2.11.2024 osoitteesta <https://www.vates.fi/tyontekijalle/osaamisen-kehittaminen-2/amatilliset-erityisoppilaitokset.html>
- Vilkka, H. (2021). *Tutki ja kehitä*. 5., päivitetty painos. PS-kustannus.
- Vilkka, H., Saarela, M., & Eskola, J. (2018). Riittääkö yksi? Tapaustutkimus kuvaajana ja selittäjänä. *Teoksessa* Valli, R. (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-Kustannus.
- Volini, W., Schwartz, J., Roy, I., Hauptmann, M., Durme, Y. van, Benny, B. & Bersin, J. (2019, 11. huhtikuuta). *Leading the social enterprise: Reinvent with a human focus*. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. Deloitte Insights. [tietoaaineisto]. Noudettu 31.7.2024 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2019/workforce-engagement-employee-experience.html>

- Väänänen, A. & Toivanen, M. (2024). *Työn Suomi. Työolo, työkyky ja työhyvinvointi terve suomi -tutkimuksessa*. [tietoaineisto]. Työterveyslaitos. Noudettu 25.10.2024 osoitteesta <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/148689/TTL-978-952-391-157-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Welling, A. & Kuivanen, A. (2024, 8. helmikuuta). *Työnantajat ihmeissään nuorten työnhakijoiden vaatimusten kanssa - pelkkä hyvä palkka ei enää kelpaa*. Yle. Noudettu 14.8.2024 osoitteesta <https://yle.fi/a/74-20073140>
- Workday Designers. (2024). *Työelämän trendit 2024*. Workday Designers. Noudettu 7.8.2024 osoitteesta <https://www.workdaydesigners.com/trendit2024>
- YPAI. (2024). *Kuinka tulla houkuttelevammaksi työnantajaksi*. Academic Work. [tietoaineisto]. Noudettu 19.10.2024 osoitteesta https://assets.contentstack.io/v3/assets/blt47c9d788546e10c2/blt26c079cefd6bbfc8/6704d7b8a22dd04772eea7f7/YPAI_insights_guide_2024_Template_Marketing_FI_2.pdf
- Ågren, S. (2024, 23. lokakuuta). *Ammatillisissa oppilaitoksissa mittavat irtisanomiset*. ePressi. Ammattiosaamisen kehittämissyhdistys AMKE ry. Noudettu 23.10.2024 osoitteesta <https://www.epressi.com/tiedotteet/koulutus/ammattillisissa-oppilaitoksissa-mittavat-irtisanomiset.html>

Liitteet

Liite 1. Haastattelukutsu

Kutsu ja suostumus haastatteluun

Hei,

Soiteltiin haastattelukutsun merkeissä ja lupasin laittaa lyhyen tiivistelmän haastatteluun ja tutkimukseen liittyen. Hienoa, että haluat osallistua tähän haastateltavaksi!

Teen siis parhaillaan pro gradu -tutkielmaani osana kauppatieteen maisteriopintojani ja toteutan työni Luoville. Olen kiinnostunut työnantajakuvan muodostumisesta ja tutkimukseni keskittyy Ammattiopisto Luovin teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön kokemuksiin ja näkemyksiin työnantajasta. Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät tekevät työnantajasta vetovoimaisen ja mitä asioita kyseinen kohderyhmä arvostaa työnantajassa. Työn tuloksia pyritään hyödyntämään Luovin työnantajamielikuvan kehittämisessä.

Tutkimus toteutetaan teemahaastatteluina Teamsin välityksellä ja haastattelut nauhoitetaan, jotta pystyn käsittelemään aineistoa jälkepäin. Tutkimuksessa on huomioitu haastateltavien anonymiteetistä, jolloin käsittelen kaikki haastattelussa esiin tulevat asiat täysin luottamuksellisesti ja hävitän haastatteluaineistot sekä tallenteet asianmukaisesti, kunnes en enää tarvitse niitä tutkimukseen. Esittelen haastateltavat valmiissa tutkielmassa siten, että yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa. Sisällytän työhöni osittain lainauksia haastateltavien puheista, kuitenkin niin, että yksittäisiä henkilöitä ei voida tunnistaa lopullisesta työstä.

Liitteenä löydät teemahaastattelurungon, johon voit halutessasi tutustua ennen haastattelua. Toivon että tulet haastatteluun avoimin mielin ja vapaaehtoisesti.

Haastatteluun tulisi varata aikaa noin tunti ja voit itse ehdottaa sinulle parhaiten sopivaa ajankohtaa esimerkiksi tällä tai ensi viikolla. Toivoisin saavani haastattelut toteutettua syyskuun aikana.

Haluan huolehtia henkilötietojen käsittelystä tutkimuksessa erityisen hyvin, jonka vuoksi liitteenä on tietosuojaseloste, josta löydät lisätietoa henkilötietojen käsittelystä. Lisäksi pyytäisin sinulta kirjallista suostumusta haastatteluun ja tutkimukseen osallistumisesta niin, että voin hyödyntää antamiasi tietoja gradun tekemisessä. Voit milloin tahansa tutkimuksen tekovaiheessa perua suostumuksen laittamalla minulle viestin. Voit antaa suostumuksesi vastaamalla tähän sähköpostiin seuraavasti: "Annan suostumukseni graduun liittyvään haastatteluun, tietojen keräämiseen ja siihen, että antamiani tietojani voi käyttää gradun aineistona."

Siihen perään voit laittaa aikaehdotukset haastatteluajasta, niin päästään sopimaan tarkka ajankohta.

Palataan siis pian aikaehdotuksien merkeissä!

Ystävällisesti,

Lotta

Liite 2. Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko

Työnantajakuvan muodostuminen:

1. Minkälaisia asioita arvostat työnantajassa (yleisesti)? Miksi?
2. Miten kuvailisit Luovia työnantajana? (esim. ystävällesi tai tuttavallesi)
3. Mitkä ovat mielestäsi Luovin suurimmat vahvuudet työnantajana?
4. Minkälaisissa asioissa Luovi voisi mielestäsi kehittyä työnantajana?

Työntekijäkokemus:

5. Miten hyvin Luovin arvot ja kulttuuri vastaavat omia arvojasi? Onko tällä merkitystä sinulle työpaikan osalta?
6. Minkälaista joustoa tai huomiointia toivot työnantajalta omaan suuntaasi?
7. Koetko tärkeänä, että työnantaja tukee sinun ammatillista kehittymistäsi tai urapolkua? Kuinka tyytyväinen olet Luovin tarjoamiin mahdollisuuksiin sinulle?
8. Mitä positiivisia asioita nostaisit esiin työskentelystäsi Luovissa? (Voit halutessasi kertoa jonkun mieleen jääneen positiivisen kokemuksen työskentelystäsi Luovissa)
9. Mihin asioihin et ole tyytyväinen työskentelyssäsi Luovissa? (Voit halutessasi kertoa jonkun mieleen jääneen kokemuksen työskentelystäsi Luovissa, jolloin et ollut tyytyväinen)

Työn vetovoimatekijät:

10. Mitkä tekijät saivat sinut alun perin hakeutumaan Luoviin töihin?
11. Millaisia tekijöitä pidät tärkeinä, kun harkitset työpaikan vaihtamista?
12. Vaikuttaako yrityksen ulkoinen työnantajakuva (=oma ja muiden käsitys työnantajasta) päätökseesi hakea kyseiseen yritykseen töihin?
13. Koetko, että Luovin ulkoinen työnantajakuva (=ulkopuolisten ihmisen käsitykset Luovista) vastaa nykyisiin käsityksiisi Luovista työnantajana ja työpaikkana?
14. Minkälaisia asioita yrityksen kannattaisi korostaa ulkoisessa viestinnässään, jotta se olisi mielestäsi houkutteleva?

Työn pitovoimatekijät:

15. Mikä saa sinut pysymään työssä motivoituneena?
16. Minkälaiset asiat ovat sinulle työssä merkityksellisiä?
17. Miten työnantaja voisi parhaiten tukea sinua, jotta pysyisit sitoutuneena?
18. Onko jotain, mikä saisi sinut harkitsemaan työpaikan vaihtoa? Mikä voisi ehkäistä tämän?

Liite 3. Tietosuojaseloste haastateltaville

1 (2)

Rekisterinpitäjän
informointi rekisteröidylle
EU:n yleinen tietosuojas-
asetus (2016/679,
artikkelit 13 ja 14)

2.9.2024

1 Rekisterin tai palvelun nimi	Vetovoimaisen työnantajakuvan rakentuminen ammatillisessa erityisoppilaitoksessa (pro gradu -tutkielma)
2 Rekisterinpitäjä	Lotta Vuorma lotta.vuorma@luovi.fi 040 3193 963
3 Yhteyshenkilöt	Lotta Vuorma lotta.vuorma@luovi.fi 040 3193 963
4 Henkilötietojen käsittelyn tarkoitukset ja käsittelyn oikeusperusteet	<p>Henkilötietojen käsittelyn tarkoituksena on kerätä tietoa pro gradu -tutkielmaa varten.</p> <p>Tutkimus keskittyy Ammattiopisto Luovin teknisten alojen ohjaus- ja opetushenkilöstön kokemuksiin ja näkemyksiin vetovoimaisesta työnantajasta. Tarkoituksena on selvittää, mitkä tekijät tekevät työnantajasta vetovoimaisen ja mitä asioita kohderyhmä arvostaa työnantajassa. Työn tuloksia pyritään hyödyntämään Luovin työnantajamielikuvan kehittämisessä kohderyhmän näkökulmasta.</p> <p>Käsittelyn oikeusperuste on rekisteröidyn suostumus. Rekisteröidyn suostumus osoitetaan vastaamalla haastattelukutsuun kirjallisesti. Rekisteröidyllä on oikeus milloin tahansa tutkimuksen tekovaiheessa perua suostumuksensa laittamalla viestiä rekisterinpitäjälle.</p>
5 Henkilötietoryhmät	Ammattiopisto Luovin opettajat ja ohjaajat eri paikkakunnilta.
6 Henkilötietojen säännönmukaiset tietolähteet	Tieto on peräisin henkilöltä itseltään.
8 Henkilötietojen vastaanottajat ja säännönmukaiset luovutukset	Henkilötietoja ei luovuteta.

2.9.2024

Rekisterinpitäjän
informointi rekisteröidylle
EU:n yleinen tietosuoja-
asetus (2016/679,
artiklat 13 ja 14)

9 Tietojen siirto EU- tai ETA-alueen ulkopuolelle	Tietoja ei siirretä EU- tai ETA-alueen ulkopuolelle.
10 Automaattinen päätöksenteko ja profilointi	Rekisterinpitäjä ei tee automaattiseen päätöksentekoon perustuvia päätöksiä eikä profilointia käsittelemiensä henkilötietojen perusteella.
11 Rekisterin suojauksen periaatteet	Henkilötietoja käsittelee vain rekisterinpitäjä, jolla on käytössä henkilökohtaiset käyttäjätunnukset ja salasanat. Tietoja suojataan palomurein, salasanoin ja muilla teknisillä keinoilla.
12 Henkilötietojen säilyttämisaika	Henkilötietoja, teemahaastattelun nauhoitteita, litterointeja ja tiedostoja säilytetään sähköisesti rekisterinpitäjän toimesta. Henkilötietoja sisältävät aineistot anonymisoidaan, eikä yksittäistä henkilöä voida tunnistaa valmiista pro gradu -tutkielmasta. Henkilötietoja säilytetään niin kauan, kunnes työ on saatettu valmiiksi, arviolta noin 6 kk haastattelun tekemisestä.
13 Rekisteröidyn oikeudet	<p>Rekisteröidyllä on oikeus</p> <ul style="list-style-type: none"> - saada tietoa henkilötietojensa käsittelystä - saada pääsy tietoihin - oikaista tietoja - poistaa tiedot ja tulla unohdetuksi - rajoittaa tietojen käsittelyä - siirtää tiedot järjestelmästä toiseen - vastustaa tietojen käsittelyä - olla joutumatta automaattisen päätöksenteon kohteeksi <p>Rekisteröity ei voi käyttää kaikkia oikeuksia kaikissa tilanteissa. Tilanteeseen vaikuttaa esimerkiksi se, millä perusteella henkilötietoja käsitellään.</p>
14 Oikeus tehdä valitus valvontaviranomaiselle	<p>Rekisteröidyllä on oikeus tehdä ilmoitus valvontaviranomaiselle, jos epäilee, että rekisterinpitäjä käsittelee henkilötietoja tietosuojasäännösten vastaisesti.</p> <p>Tietosuojavaltuutetun toimisto PL 800, 00531 Helsinki tietosuoja@om.fi 029 566 6700 (puhelinvaihe) tietosuoja.fi</p>