

**VAASAN YLIOPISTO  
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA  
JOHTAMISEN LAITOS**

Mathias Hasselblatt (182724)

**Työnantajan imago ja sen vaikutukset työnhakupäätöksiin: Case Wärtsilä**

Pro gradu -tutkielma  
Johtamisen laitos

Kansainvälisen johtamisen koulutusohjelma

**VAASA 2010**

## SISÄLLYSLUETTELO

KUVIOLUETTELO.....	3
TAULUKKOLUETTELO.....	3
TIIVISTELMÄ .....	7
1. JOHDANTO .....	9
1.1 Tutkimuksen taustaa.....	10
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	11
1.3 Tutkimuksen rakenne.....	11
2. TYÖNANTAJAIMAGON ULOTTUVUUDET JA NIIDEN VAIKUTUKSET TYÖNHAKUPÄÄTÖKSIIN.....	13
2.1 HR-funktion ja rekrytoinnin rooli yrityksessä .....	13
2.2 Työnantajaimago ja sen taustalla vaikuttavat ilmiöt.....	19
2.2.1 <i>Mainekirjallisuus</i> .....	19
2.2.2 <i>Brändikirjallisuus</i> .....	24
2.2.3 <i>Imagokirjallisuus</i> .....	28
2.2.4 <i>Työnantajaimago</i> .....	30
2.3 Työnantajaimagon ulottuvuudet.....	32
2.4 Työnantajaimagon vaikutukset työnhakupäätöksiin .....	39
3. TUTKIMUSMENETELMÄT.....	44
3.1 Tutkimuksen toteutus ja metodologia.....	44
3.1.1 <i>Tiedonkeruumenetelmä</i> .....	44
3.1.2 <i>Vastaajajoukon kuvailu</i> .....	47
3.1.3 <i>Analysointimenetelmät</i> .....	50
3.1.4 <i>Tutkimuksen laatu</i> .....	51
3.2 Tutkimuksen kohdeyritys .....	53
3.2.1 <i>Wärtsilän rekryointiprosessi</i> .....	56
3.3 Linkittyminen pitkittäistutkimukseen .....	57
4. TULOKSET .....	59
4.1 Työnantajaimagon ulottuvuudet.....	59
4.2 Vaikutukset työnhakupäätöksiin.....	73
4.3 Selittävät tekijät.....	79
5. JOHTOPÄÄTÖKSET .....	86
5.1 Empirian linkittyminen teoriaan.....	86
5.2 Käytännön sovellukset.....	88
5.3 Tutkimuksen rajoitukset .....	88
5.4 Jatkotutkimusehdotukset.....	89
LÄHDELUETTELO.....	90
LIITTEET.....	95



## KUVIOLUETTELO

<b>Kuvio 1.</b> Viestintätoimisto Pohjoisrannan Mainepyörä .....	21
<b>Kuvio 2.</b> Yritys-, asiakas- ja työnantajabrändien keskinäiset vaikutukset.....	27
<b>Kuvio 3.</b> Tutkielman teoreettinen viitekehys .....	43
<b>Kuvio 4.</b> Vastaajien ikä.....	48
<b>Kuvio 5.</b> Vastaajien työelämävuodet.....	48
<b>Kuvio 6.</b> Vastaajien kansalaisuus. ....	49
<b>Kuvio 7.</b> Vastaajien asuinkunta. ....	49
<b>Kuvio 8.</b> Vastaajien koulutustaso .....	49
<b>Kuvio 9.</b> Vastaajien koulutusala .....	50
<b>Kuvio 10.</b> Minkä tyyppiseen työtehtävään hait?.....	50
<b>Kuvio 11.</b> Wärtsilän konsernin organisaatorakenne .....	54
<b>Kuvio 12.</b> Wärtsilä Finland Oy:n rekrytointiprosessin vaiheet.....	57
<b>Kuvio 13.</b> Työnantajaimagon ulottuvuuksien keskiarvot .....	60
<b>Kuvio 14.</b> Ulottuvuuksien vaikutukset työnhakupäätöksiin.....	74

## TAULUKKOLUETTELO

<b>Taulukko 1.</b> Henkilöstöressurssien roolien määritelmät .....	14
<b>Taulukko 2.</b> Työntekijöiden palkkauksen kokonaisprosessi .....	17
<b>Taulukko 3.</b> Maineen määritelmiä .....	20
<b>Taulukko 4.</b> Brändin määritelmiä .....	25
<b>Taulukko 5.</b> Mitä brändi voi ja ei voi tehdä .....	26
<b>Taulukko 6.</b> Imagon määritelmiä .....	29
<b>Taulukko 7.</b> Työnantajaimagoon liittyviä määritelmiä .....	31
<b>Taulukko 8.</b> Tutkimuksia työnantajaimagon vaikutuksista työnhakupäätöksiin .....	40
<b>Taulukko 9.</b> Mittariston operationalisointi .....	46
<b>Taulukko 10.</b> Mittariston reliabelius .....	52
<b>Taulukko 11.</b> Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Kansainvälisyys .....	62
<b>Taulukko 12.</b> Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Maine toimialalla. ....	62
<b>Taulukko 13.</b> Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Kehityshakuisuus ja dynaamisuus .....	63
<b>Taulukko 14.</b> Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Tekninen menestys .....	64



<b>Taulukko 15.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Taloudellinen menestys ..	64
<b>Taulukko 16.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Urakehitysmahdollisuudet. .....	65
<b>Taulukko 17.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Maine työnantajana .....	66
<b>Taulukko 18.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Visio ja strategia .....	66
<b>Taulukko 19.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Työtehtävät. ....	67
<b>Taulukko 20.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Visuaalinen imago. ....	68
<b>Taulukko 21.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Panostukset työntekijöiden kehittämiseen .....	68
<b>Taulukko 22.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Johdon kyvykkyys. ....	69
<b>Taulukko 23.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Ympäristöpolitiikka. ....	70
<b>Taulukko 24.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Yhteiskuntavastuu. ....	70
<b>Taulukko 25.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Luottamus johtoon. ....	71
<b>Taulukko 26.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Palkkaus. ....	72
<b>Taulukko 27.</b>	Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Työympäristö ja -ilmapiiri. .....	72
<b>Taulukko 28.</b>	Merkittävimmät Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet .....	76
<b>Taulukko 29.</b>	Jonkin verran merkittävät Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet .....	77
<b>Taulukko 30.</b>	Vähemmän merkittävät Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet ...	78
<b>Taulukko 31.</b>	Hakijan asuinkunnan vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon. ....	80
<b>Taulukko 32.</b>	Hakijan kansallisuuden vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon. ....	82
<b>Taulukko 33.</b>	Hakijan työhakemuksen tehtävätyypin vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon. ....	83
<b>Taulukko 34.</b>	Hakijan aiemman Wärtsilässä työskentelyn vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon. ....	84
<b>Taulukko 35.</b>	Hakijan tuttavien työskentelykokemuksen vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon. ....	84
<b>Taulukko 36.</b>	Hakijan iän vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon. ....	84
<b>Taulukko 37.</b>	Hakijan koulutustason vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon. ....	85



---

**VAASAN YLIOPISTO****Kauppatieteellinen tiedekunta**

<b>Tekijä:</b>	Mathias Hasselblatt
<b>Tutkielman nimi:</b>	Työnantajaimago ja sen vaikutukset työnhakupäätöksiin: Case Wärtsilä
<b>Ohjaaja:</b>	Vesa Suutari
<b>Tutkinto:</b>	Kauppatieteiden maisteri
<b>Tiedekunta:</b>	Kauppatieteellinen tiedekunta
<b>Laitos:</b>	Johtamisen laitos
<b>Oppiaine:</b>	Kansainvälisen liiketoiminnan koulutusohjelma, pääaineena johtaminen
<b>Kieli:</b>	fi
<b>Valmistumisvuosi:</b>	2010
<b>Sivumäärä:</b>	<b>101</b>

---

**TIIVISTELMÄ**

Tutkielman tarkoituksena on selvittää Wärtsilä Oyj:n työnantajaimagon ulottuvuuksia sieltä työtähakeneiden keskuudessa, sekä ulottuvuuksien vaikutuksia hakijoiden työnhakupäätöksiin. Tutkielma koostaa kolmea kirjallisuuden koulukuntaa: maine-, brändi- ja imagokirjallisuutta ja muodostaa niiden synteessinä 17 työnantajaimagon ulottuvuutta, joilla yrityksen imagoa työnhakijoiden silmissä mitataan. Näiden lisäksi esitellään yrityksen henkilöstöosaston ja rekrytointifunktion rooleja, sekä tarkastellaan aiempia tutkimuksia työnantajaimagon vaikutuksista potentiaalisten työnhakijoiden työnhakupäätöksiin.

Aineisto kerättiin Wärtsilästä avoimella hakemuksella työtä hakeneiden keskuudesta 21.12.2007–7.2.2008 välisenä aikana. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena verkkokyselynä ja tilastollisina testausmenetelminä käytettiin suhteellisia frekvenssijakaumia, One-Way ANOVA:n kuvailevia osia, keskiarvolaskelmia, sekä Kruskallin-Wallis-testiä.

Tutkielman empiiristen tulosten perusteella voidaan sanoa työnantajaimagon olleen vastaajien keskuudessa varsin korkea. Imagoa pidettiin erityisesti kansainvälisenä ja yrityksen mainetta toimialalla korkeana. Työnhakupäätöksiin vaikuttaneista tekijöistä merkittävimmät liittyivät työtehtävien mielekkyyteen, haastavuuteen, sekä erityisesti yrityksen tarjoamiin urakehitysmahdollisuuksiin. Myös maine toimialalla oli merkittävä tekijä. Aineistosta voitiin myös havaita, että ulkomailta tulevat työnhakijat näkivät yrityksen maineen keskimääräistä korkeampana ja Suomesta tulleista työnhakijoista Vaasan talousalueella asuvat arvostivat yritystä muita enemmän.

---

**Avainsanat:** Maine, imago, brändi, työnantajaimago, rekrytointi, työnhaku



## 1. JOHDANTO

Yritysten toimintaympäristöjen muutokset ovat muuttuneet viimeisten vuosikymmenten aikana aina vain nopeammiksi, ja tämä on heijastunut luonnollisesti myös liikkeenjohdon asiantuntijoiden keskusteluun. Tekniikan ja liike-elämän kehityksen kiihtyessä myös yritysmaailman toimijoiden on varauduttava nopeammin vaihtuviin kilpailutilanteisiin ja pystyttävä reagoimaan nopeammin kuin kilpailijansa saavuttaakseen kilpailuetua. Markkinat kehittyvät jatkuvasti globaalimmiksi ja toimialojen rajat hämärtyvät. Nämä madaltavat osaltaan myös uusien kilpailijoiden kynnystä tulla markkinoille; kilpailu on siis kovempaa, alalla kuin alalla.

Yritysten liiketoimintaympäristöjen yhä nopeammasta muuttumisesta on tullut merkittävä keskustelun aihe liikkeenjohdon keskuudessa muutaman viime vuosikymmenen aikana. Kehitys henkilöstöjohtamisen alalla ei ole poikkeus. Organisaatioiden rekrytointiprosessi on noussut yhdeksi henkilöstöjohtamisen kentän suurimmista mielenkiinnon kohteista. Yhtenä näkökulmana on ollut kilpailu lahjakkuuksista – missä voittajat ovat auttamatta tulevaisuuden menestyjiä. (Frank, Finnegan & Taylor 2004: 12–13)

Merkittäväksi teemaksi rekrytointiprosessissa on nostettu organisaatioiden vaikutusmahdollisuudet omaan menestykseensä henkisen pääoman kautta – kuinka houkuttaa lahjakkaita työntekijöitä organisaation palvelukseen. Taustalla on kysymys siitä, mitä potentiaalinen työntekijä tulevalta työnantajaltaan haluaa; mitkä ovat niitä asioita, jotka vaikuttavat hänen työnhakupäätökseensä. Sanotaan, että elämä on täynnä valintoja; työnhakupäätös on yksi sellainen. Mitkä asiat siihen vaikuttavat taustalla?

Työnhakupäätöstä tehdessään ihmisen mielessä liikkuu luonnollisesti monia asioita. Päätökseen vaikuttavat monet tekijät: esimerkiksi työpaikan maantieteellinen sijainti suhteessa asuinpaikkaan tai haluttuun asuinpaikkaan ja yrityksen toimiala suhteessa omaan osaamiseen. Lähtökohtana on tietenkin myös, että hakija tietää yrityksen, jotta osaa ylipäänsä hakea työtä. Yksittäisen yrityksen kiinnostuksen kohteena prosessissa on luonnollisesti se osa, johon sillä on mahdollisuus vaikuttaa; sen haluttavuus työmarkkinoilla. Voidaan puhua työnantajan maineesta, brändistä tai imagosta työmarkkinoilla – käytännössä niissä ihmissegmenteissä, joista löytyy yritykselle potentiaalisia työntekijöitä.

Tässä tutkimuksessa käytetään käsitettä työnantajaimago, joka koostuu eri tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen kiinnostavuuteen potentiaalisena työnantajana. Ihmisten tekemät päätökset, niin arkiset kuin isommatkin, perustuvat pitkälti mielikuviiin. Asiaa voi peilata niin ihmisen käyttäytymiseen ruokaostoksilla: ”Ostanko Saarioisten vai Atrian tuotteita?”, kuin suuremmissakin kysymyksissä: ”Haenko työpaikkaa Wärtsilästä vai Vaconilta?”. Mutta vaikka asiaan vaikuttavat monet seikat, yrityksen kannalta ensisijaisesti merkittäviä ovat ne, joihin yritys pystyy itse vaikuttamaan.

Elämme mielikuvien maailmassa, jossa positiivinen imago on menestystekijä. Tässä tutkimuksessa tutkitaan globaalisti toimivan suomalaisen teollisuusyrityksen, Wärtsilän, työnantajaimagoa. Johdantoluvussa esitellään ensiksi aiempaa tutkimusta aiheesta ja sen suhdetta tähän tutkimukseen. Tämän jälkeen esitellään tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet. Lopuksi kuvaillaan lyhyesti tutkimuksen keskeisiä käsitteitä ja rakennetta.

## 1.1 Tutkimuksen taustaa

Tutkimuksen teoriatausta pohjautuu pitkälti kolmeen eri kirjallisuuden koulukuntaan: maine-, brändi- ja imagokirjallisuuteen. Näitä kolmea koulukuntaa yhdistelemällä pyritään luomaan mahdollisimman kattava kuva tutkittavasta asiasta, eli yrityksen työnantajaimagosta. Pääroolia teoreettisen viitekehyksen taustalla näyttelee maine- ja imago- ja etenkin Aulan ja Heinosen kirja *Maine – Menestystekijä* (2002), jossa esiteltävä Viestintätoimisto Pohjoisrannan suomalaisen yritysmaailman mainetutkimuksiin perustuva *Mainepyörä* toimi tämän tutkimuksen viitekehyksen, imagon ulottuvuuksien, keskeisimpänä peruskivenä. Myös tekijöiden myöhemmin julkaisemat kirjat, Aulan ja Mantereen *Hyvä yritys – Strateginen maineenhallinta* sekä Heinosen *Mainejohtaja* tuovat lisää näkökulmia keskusteluun.

Näiden lisäksi teoriaosuuden päätteoksina ovat olleet Bernsteinin (1984) kirja *Yrityksen imago*, Dowlingin (2002) kirja *Creating Corporate Reputation: Identity, Image, and Performance*, sekä lukuisat tieteelliset artikkelit, joista ehkä merkittävimpiä mainittakoon Knoxin ja Freemanin (2006) artikkeli *Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry*, jossa esitellään työnantajabrändi-imagon ulottuvuuksia.

Johtuen runsaasta käsiteviidakosta, teoreettinen kenttä tällä alalla on varsin rikkonainen. Tarvittavan tiedon hankkimiseen tarvitsee käyttää paljon resursseja, sillä kirjoittajat puhuvat samasta asiasta eri termeillä. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin pyritty antamaan kattava läpileikkaus työnantajaimagon taustalla vaikuttavista tekijöistä – mitä olisi hyvin hankalaa tehdä tarkastelemalla pelkästään imagokirjallisuutta. Juuri tästä syystä ehkä merkittävin kontribuutio tähän tutkimukseen tulikin lopulta maineikirjallisuuden puolelta.

Aiempaa tutkimusta työnantajaimagon vaikutuksista ihmisten työnhakupäätöksiin ei löytynyt paljon. Teoriaosuudessa on esitelty lyhyesti niitä, joita kirjallisuuskatsausta tehdessä löytyi. Tutkimusta on kuitenkin tehty tältä alalta varsin vähän, joten tulokset ovat mielenkiintoisia Wärtsilän intressien lisäksi myös yleiseltä kantilta. Tutkimusaineiston pohjalta tehty tiiviimpi yritysraportti oli osa laajempaa Tekesin rahoittamaa projektia, joten tutkimukselle oli siis tilausta myös suomalaisen liike-elämän mielestä.

## **1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset**

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia suomalaisen, globaalisti toimivan, teollisuusyrityksen työnantajaimagoa ja sen vaikutuksia ihmisten työnhakupäätöksiin. Ensimmäisenä askeleena oli rakentaa perusteellisen kirjalliskatsauksen perusteella työnantajaimagon ulottuvuuksia mittaava mittaristo. Tutkimuksen tavoitteet voidaan ilmaista kolmen tutkimuskysymyksen muodossa:

- 1) Millaisina Wärtsilästä työtä hakeneet kokevat yrityksen työnantajaimagon ulottuvuudet?
- 2) Miten nämä työnantajaimagon ulottuvuudet vaikuttivat henkilöiden päätöksiin hakea Wärtsilästä töitä?
- 3) Miten Wärtsilän työnantajaimago eroaa erilaisten taustan omaavien työnhakijoiden välillä?

## **1.3 Tutkimuksen rakenne**

Tämä tutkielma on jaettu viiteen lukuun: johdantoon, teoriaan, metodologiaan, empiriaan ja johtopäätöksiin. Seuraavaksi esitellään lyhyesti näiden pääkappaleiden sisällöt.

Tutkielman ensimmäisessä luvussa, eli johdannossa, kerrotaan ensin lyhyesti tutkimuksen taustalla olevasta teoriasta. Tämän jälkeen esitellään tutkielman tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Viimeisessä johdannon osassa kerrotaan tutkimuksen rakenteesta.

Tutkielman toisessa luvussa esitellään tutkimuksen taustalla olevaa teoriapohjaa. Ensin esitellään henkilöstöosaston ja rekrytointifunktion rooleja yrityksen liiketoiminnassa. Tämän jälkeen perehdytään kolmeen työnantajaimagon taustalla vaikuttavaan teoriakenttään, eli maine-, brändi- ja imagokirjallisuuteen. Näiden synteessinä esitellään työnantajaimagon käsite, siihen viittaavaa aiempaa tutkimusta sekä lopuksi työnantajaimagon 17 ulottuvuutta ja niiden taustalla vaikuttavaa aiempaa kirjallisuutta. Viimeiseksi esitellään aiempaa tutkimusta työnantajaimagon vaikutuksista ihmisten työnhakupäätöksiin.

Kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen metodologia, kohdeyritys Wärtsilä Oyj, sekä sen rekrytointifunktio. Ensin esitellään tutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä, jonka jälkeen perehdytään tutkimusmenetelmiin ja lopuksi vielä tutkimuksen laatuun. Wärtsilän esittelyn yhteydessä käydään lyhyesti läpi konserni ja sen 3 liiketoimintayksikköä Ship Power, Power Plants ja Services, sekä esitellään jo aiemmin mainitun rekrytointifunktion toimintaa. Lopuksi kerrotaan tutkielman liittymisestä Tekes-hankeeseen ja sen osana olevaan pitkittäistutkimukseen.

Tutkielman neljännessä luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset. Ensin kuvaillaan tutkimuksen vastaajajoukkoa taustamuuttujien avulla. Tämän jälkeen esitellään vastaajien käsitykset Wärtsilän työnantajaimagon 17 ulottuvuudesta. Kolmantena esitellään imagon ulottuvuuksien vaikutukset vastaajien päätöksiin hakea työtä yrityksestä. Luvun neljännessä osassa esitellään taustamuuttujien vaikutuksia Wärtsilän työnantajaimagoon, eli sitä, miten erilaiset ihmiset kokevat Wärtsilän työnantajana. Tutkielman viimeisessä luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkotutkimusehdotukset.

## 2. TYÖNANTAJAIMAGON ULOTTUVUUDET JA NIIDEN VAIKUTUKSET TYÖNHAKUPÄÄTÖKSIIN

Tämän tutkielman teoriakatsaus on jaettu neljään osaan. Ensimmäisessä osassa kuvaillaan HR-funktion rooleja yrityksessä erityisesti Ulrichin (1997) mukaan ja HR-ammattilaisten keskuudessa tehdyn empiirisen tutkimuksen perusteella. Tämän jälkeen tarkastellaan yrityksen rekrytointiprosessia ja sen merkitystä yrityksen menestymiseen tulevaisuudessa. Toisessa osassa perehdytään työnantajaimagon taustalla vaikuttaviin ilmiöihin brändi-, maine- ja imagokirjallisuuden kautta.

Kolmannessa osassa esitellään tutkielman teoreettinen viitekehys; työnantajaimagon 17 ulottuvuutta ja niiden taustalla vaikuttava aiempi tutkimus. Viimeisessä osassa esitellään aiempaa tutkimusta työnantajaimagon vaikutuksista ihmisten työnhakupäätöksiin.

### 2.1 HR-funktion ja rekrytoinnin rooli yrityksessä

Johtamiskulttuurien kehitys on ollut nopeaa viimeisen sadan vuoden aikana länsimaisten yhteiskuntien kehittyessä 1900-luvun alun teollistuneista yhteiskunnista tämän päivän tietoyhteiskunniksi. Yrityksen henkilöstöosasto on muuttunut kuluneen sadan vuoden aikana palkanmaksu- ja työhönottoluukusta strategisesti merkittäväksi osaksi organisaatiota. Aseman vakiinnuttaminen yrityksen sisällä esimerkiksi johtoryhmän silmissä ei ole nykyäänkään aina itsestään selvää. Konservatiiviset ajattelutavat ovat yleisiä ja rajoittavat usein HR-funktion tietämyksen hyödyntämistä organisaatioiden ylemmissä päätöksentekokoelimityksissä. Varsinkin pienemmissä yrityksissä talous- ja markkinointiosastojen painoarvo strategisia valintoja tehdessä on usein suurempi. (Martin, Beaumont, Doig & Pate 2005: 76–77.)

*”Henkilöstöressurssien johtaminen on erityinen lähestymistapa työn johtamiseen, mikä pyrkii saavuttamaan kilpailuetua hyvin sitoutuneen ja pystyvän työvoiman strategisella järjestämisellä, käyttäen erilaisia kulttuurisia, rakenteellisia ja henkilöstöä ohjaavia menetelmiä.”* (Storey 1995: 5.)

Tietämys hyvän henkilöstöjohtamisen ja henkilöstöfunktion hyödyllisyydestä yrityksen toiminnassa on kuitenkin kehittynyt huomattavasti. On alettu uskoa ja ymmärtää, että henkilöstön johtaminen on liian tärkeä asia henkilöstöhallinnon yksinoikeudeksi. Sen

täytyy olla tavoitteellista, linjassa yrityksen vision ja strategian kanssa, ja näkyä läpi koko organisaation. (Boddy 2005: 339.) HR-funktion roolien tulee myös olla selkeitä koko organisaatiolle; alla olevassa taulukossa 1 perehdytään Ulrichin (1997) esittämiin määritelmiin henkilöstöressurssien neljästä roolista.

**Taulukko 1.** Henkilöstöressurssien roolien määritelmät (Ulrich 1997: 25.)

Rooli	Tuotos	Vertauskuva	Toiminta
Strategisten henkilöstöressurssien johtaminen	Strategian toteuttaminen	Strateginen kumppani	HR- ja liiketoiminta-strategian asettaminen: ”Organisaation diagnoosi”
Yrityksen infrastruktuurin johtaminen	Tehokkaan infrastruktuurin rakentaminen	Hallinnollinen asiantuntija	Organisaation prosessien uudelleenorganisointi: ”Jaetut palvelut”
Työntekijöiden kontribuution johtaminen	Työntekijöiden sitoutumisen ja kyvykkyyden kasvattaminen	Mestarityöntekijä	Työntekijöiden kuunteleminen ja tähän reagoiminen: ”Resurssien turvaaminen työntekijöille”
Muutoksen ja johtaminen	Organisaation uudistaminen	Muutosagentti	Muutoksen johtaminen: ”Muutoskyvykkyyden varmistaminen”

Ulrich (1997) on eritellyt kirjassaan *Human Resource Champions* yrityksen HR-funktion 4 roolia; *strategisten henkilöstöressurssien*, *yrityksen infrastruktuurin*, *työntekijöiden kontribuution* ja *muutoksen* johtaminen. Jokaiselle roolille on myös niiden merkityksen ymmärtämiseksi määritelty tuotos, vertauskuva ja toiminta. Tuotokset ovat HR-funktion taattuina lopputuloksina ja ne edustavat sen yritykselle tuottamaa arvoa. Kielikuvat luonnehtivat HR-osaajia niiden jokaisessa suorittamassaan roolissa. Toiminnot ovat puolestaan niitä henkilökohtaisia toimia ja organisatorisia järjestelmiä, joita HR-ammattilaiset ovat sitoutuneet tekemään täyttääkseen roolien asettamat vaatimukset. (Ulrich 1997: 25–27; 47–48.)

Suoriutuakseen menestyksekkäästi näistä neljästä erilaisesta roolista HR-osaajilta vaaditaan luontaista kykyä toimia samanaikaisesti johdon *strategisena kumppanina* ja *mestarityöntekijänä*, eli johdon ja työntekijöiden välisenä linkkinä. Näin he toimivat

molempien osapuolien äänenä toteuttaen johdon luomaa strategiaa ja siihen linkittyvää päivittäistä agenda, sekä viestien samalla henkilöstön tarpeista. Toinen paradoksaalinen roolipari on hallinnollisen asiantuntijan rooliin liittyvän vakauden ja muutosagentin rooliin liittyvän kehityksen turvaaminen. Myös menneen ja tulevan, vapauden ja kontrollin, sekä tehokkuuden ja innovatiivisuuden välillä on kyettävä tasapainoilemaan kulloinkin oikeassa suhteessa; tuottavan HR-ammattilaisen on siis kyettävä toimimaan useammassa roolissa samanaikaisesti. (Ulrich 1997: 45–47.)

Mutta mikä on HR-funktion rooli yleisesti tämän päivän organisaatioissa? Henkilöstöfunktion painopistealueet heijastelevat organisaatioiden toimintaympäristöjen kehitystä siinä missä muutkin kaupallisen alan toiminnot. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) vertaa tutkimuksessaan brittiläisten johtajien tärkeimmiksi näkemiä HR-funktion tavoitteita vuosina 2003 ja 2007 tehtyjen kyselyjen välillä. 2000-luvun alun taantumien jälkeen johtajista 55 % rankkasi kustannussäästöt viiden tärkeimmän päämäärän joukkoon, kun vuonna 2007 näin teki vain 16 % vastaajista. (CIPD 2007: 15.) Epäilemättä suunta on vuoden 2007 tutkimuksen jälkeen ollut jälleen päinvastainen, sillä huomattavasti 2000-luvun alun taantumaa suurempi, vuonna 2008 alkanut, maailmantalouden kriisi on heijastunut osaltaan myös tähän.

Vuonna 2007 tärkeimmiksi rooleiksi vastaajien keskuudessa nousivat avainhenkilöstön rekrytointi ja säilyttäminen (70 % vastaajista), henkilöstön kompetenssien kehittäminen (62 %), henkilöstön suorituksen johtamisen kehittäminen (61 %) ja henkilöstön osallistamisen ja sitouttamisen maksimointi (59 %) (CIPD 2007: 15). HR-funktion painopisteet ovat siis jatkuvassa muutoksessa. Näin tuleekin olla, sillä toimintaympäristöjen kehittyessä jatkuvasti on muutostarpeeseen vastattava. Henkilöstön rekrytointi, säilyttäminen ja kehittäminen kuuluvat varmasti jatkossakin HR-funktion tärkeimpiin tehtäviin.

Taustalla on kilpailu lahjakkuuksista – yritysten tulee pystyä erottumaan edukseen muista työnantajista houkutellessaan lahjakkaita persoonia ja säilyttääkseen ydintyöntekijänsä. Rekrytointifunktion näkökulmasta asiaan voidaan vaikuttaa ainakin kolmella tavalla: suunnittelemalla toimiva rekrytointiprosessi, reagoimalla talouden suhdannevaihteluiden tuomiin mahdollisuuksiin rekrytointimarkkinoilla ja rakentamalla kilpailijoita parempi työnantajaimago. (Frank ym. 2004: 12–13; Buckingham & Vosburgh 2001: 17–18; Fernández-Aráoz, Groysberg & Nohria 2009: 76; Knox & Freeman 2006: 695.)

Rekrytointiprosessia on tarkoitukseltaan riippuen kuvattu kirjallisuudessa monella tavalla. Monesti kuvauksissa on mukana vain varsinaiset prosessin vaiheet työpaikkailmoituksen jättämisestä työsopimuksen tekoon. Olennaista rekrytointiprosessin onnistumisen kannalta on kuitenkin kokonaisuuden huomioiminen. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 2 tarkastellaan Fernández-Arío ym.'in (2009) varsin kattavaa rekrytointiprosessin mallia. Siinä huomioidaan rekrytointiprosessin vaiheet rekrytointitarpeen ennakoimisesta valitun hakijan arviointiin ja jälkitoimenpiteisiin.

**Taulukko 2.** Työntekijöiden palkkauksen kokonaisprosessi (muokattu lähteestä Fernández-Aráoz ym. 2009)

	Huonot käytännöt	Hyvät käytännöt	Toteutuksen haasteet
<b>1</b> Ennakoit tarve	<ul style="list-style-type: none"> <li>Palkkaus vain paikan ollessa avoimena</li> <li>Ad hoc -seuraajasuunnitelman käyttäminen</li> <li>Organisaation tulevaisuuden tarpeiden huomiotta jättäminen</li> <li>Sortuminen liialliseen optimismiin poistumien, seuraajien ja rekrytoinnin onnistumisen suhteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jatkuva ja proaktiivinen tulevaisuuden tarpeiden analysointi</li> <li>Jatkuva potentiaalisen lahjakkuuden etsintä</li> <li>Yrityksen tarpeiden jatkuva ja tarkka arviointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lahjakkuussuunnitelman linkittäminen strategiseen suunnitelmaan</li> <li>HR-ammattilaisten osallistaminen strategiseen päätöksentekoon</li> </ul>
<b>2</b> Määrittele tehtävä	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yleisiin pätevyysmalleihin luottaminen</li> <li>Karisman, pätevyyden ja ansioluettelon etsiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työpaikan täsmällisten vaatimusten määrittäminen</li> <li>Relevanttien kokemusten ja taitojen määrittäminen</li> <li>Hakijan lopullisen tiimin identifioiminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ylimmän johdon ja HR:n välisen dialogin varmistaminen</li> <li>Etukäteisen konsensuksen luominen siitä, ketkä määrittelevät tehtävän vaatimustason</li> </ul>
<b>3</b> Kehitä pooli	<ul style="list-style-type: none"> <li>Valintamenettelyjen lähestymistavan suunnittelemattomuus</li> <li>Poolin rajaaminen</li> <li>Ainoastaan ulkopuolisten tai sisäisten hakijoiden käyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laajan poolin kehittäminen</li> <li>Ulkopuolisten ja sisäisten hakijoiden sisällyttäminen</li> <li>Organisaation sidosryhmien edustajien harkitseminen</li> <li>Verkostojen hyödyntäminen ja ulkopuolisten kumppaneiden osallistaminen</li> <li>Tulevien työtovereiden konsultointi potentiaalisissa ehdokkaissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organisaation "siilojen" ylittäminen</li> <li>Johdon rohkaiseminen avoimeen keskusteluun keinoista ulkopuolisten lahjakkuuksien etsintään</li> </ul>
<b>4</b> Arvioi ehdokkaat	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ensimmäiseen pätevään vaihtoehtoon tyytyminen</li> <li>Parhaan henkilön loputon etsintä</li> <li>Väärin haastattelijoiden käyttö</li> <li>Liian monien suodattimien ja byrokraattisten askelmien sisällyttäminen valintaan</li> <li>Jäsentyneiden tai yleispätevien haastattelumenetelmien käyttö</li> <li>Mitättömien suosittelijoiden käyttäminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Harvojen, korkeatasoisten, hyvin harjoitettujen ja motivoitujen haastattelijoiden käyttäminen</li> <li>Perusteellisten haastattelujen suorittaminen</li> <li>Yksityiskohtainen suosittelijoiden käyttäminen</li> <li>Tärkeimpien sidosryhmien osallistaminen valintaprosessissa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Esimiesten kouluttaminen ja harjoittaminen haastatteluteknikkoihin</li> <li>Tehtävän kannalta relevanttien esimiesten ja HR:n oikean asteisen osallistaminen valintaprosessiin</li> </ul>
<b>5</b> Tee sopimus	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perusolettamus, että raha on kaikki kaikessa</li> <li>Liian pieni sitoutuminen hakijan menestymiseen</li> <li>Keskustelun rajoittaminen vain työn positiivisiin puoliin</li> <li>Johtoryhmän jättäminen keskusteluiden ulkopuolelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aktiivisen tuen osoittaminen hakijan mielenkiinnon kohteisiin</li> <li>Realistinen työtehtävän kuvaaminen</li> <li>Palkkaavan johtajan osallistaminen mukaan työopimuksen tekoon</li> <li>Johtoryhmän osallistaminen korkeimpien tehtävien täyttämässä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ylimmän johdon sitoutumisen varmistaminen</li> <li>Kompensaation oikeudenmukaisuuden varmistaminen</li> </ul>
<b>6</b> Sopeuta tulokas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oletus, että uuden henkilön palkkaaminen on kuin avaimet-käteen -ratkaisu ongelmiin</li> <li>Riittävän tuen ja mentoroinnin tarjoaminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokeneiden huippusuorittajien käyttäminen mentoreina</li> <li>Sen varmistaminen, että tulokas keskustelee säännöllisesti pomonsa, mentorinsa ja HR:n kanssa mahdollisista ongelmista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riittävän "kasvuajan" tarjoaminen tulokkaalle</li> <li>Mentoreiden palkitseminen</li> </ul>
<b>7</b> Tarkastele ja arvioi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huonoissa valinnoissa pidättäytyminen</li> <li>Epäonnistuminen rekrytointikäytäntöjen tarkastelussa ja parhaiden menettelyiden vakiinnuttamisessa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Huonojen valintojen erottaminen ensimmäisen vuoden aikana</li> <li>Säännöllinen rekrytointikäytäntöjen tarkastelu</li> <li>Erinomaisten haastattelijoiden tunnistaminen ja palkitseminen</li> <li>Kaikkien asiantuntijoiden pitäminen vastuussa tekemistään arvioista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tarkastelun ja arvioinnin vakiinnuttaminen</li> <li>Virheiden myöntäminen, niistä oppiminen ja eteenpäin siirtyminen</li> </ul>

Edellisellä sivulla esitetty Fernández-Aráoz ym.'in (2009) seitsemänportainen rekrytointiprosessin malli on tehty erityisesti ylemmän johdon rekrytointiprosessia silmälläpitäen, eikä kaikkiin täytettäviin paikkoihin ole välttämättä tarpeellista suorittaa näin perusteellista hakuprosessia. Se antaa kuitenkin erinomaisen kuvan siitä, mitä yrityksen rekrytointiprosessissa tulee ottaa huomioon ja millainen se voi parhaimmillaan olla.

Tutkimuksen perusteella voidaan myös todeta, että rekrytointiprosessi ei ole suurissakaan kansainvälisissä yrityksissä välttämättä tasaisen laadukas. Noin 50 globaalin suur- ja 500 muun yrityksen otoksen perusteella tehdyn tutkimuksen mukaan esimerkiksi hakijoiden pitkäaikainen aiempi työkokemus olivat rekrytoijien silmissä huomattavasti tiimityöskentelytaitoja ja oppimiskykyä painavampia tekijöitä. Myös suosittelijoiden lausuntojen painoarvo suhteessa työhaastatteluun oli huomattavan matala. Kirjoittajat kiinnittivät huomiota rekrytointiprosessin vaiheiden ohella myös siihen, että yritykset näyttävät valmistautuvan huonosti pitkántähtäimen rekrytointitarpeisiin; esimerkiksi suurten ikäluokkien aiheuttamaan poistumaan, ja taloustilanteiden aiheuttamiin vaihteluihin valmistautuminen oli enemmän reaktiivista, kuin proaktiivista. (Fernández-Aráoz ym. 2009: 74–77.)

Rekrytointiprosessin sisäiset puutteet eivät kuitenkaan välttämättä näy juuri ulospäin ja siten vaikuta suoraan yrityksen työnantajaimagoon, mutta epäsuoria kerrannaisvaikutuksia niillä varmasti on. Joka tapauksessa onnistunut rekrytointi antaa yritykselle tulevaisuudessa kilpailuetua, ja on viimekädessä yksi yrityksen menestyksen kulmakivistä. (Fernández-Aráoz ym. 2009: 76.) Nykyajan globaaleilla ja kilpailuilla työmarkkinoilla toimivat yritykset ovat jatkuvan haasteen edessä: heidän on kyettävä näyttäytymään mahdollisimman hyvinä työnantajina potentiaalisille työnhakijoille, jotta ne pystyvät houkuttelemaan ja säilyttämään osaavaa työvoimaa; yhtä tietoyhteiskunnan vaikeimmin saatavilla olevaa resurssia.

Yritysten henkilöstö- ja rekrytointifunktioiden tulee kyetä vastaamaan tähän työmarkkinoiden asettamaan haasteeseen – onnistujat ovat erävoittajia jatkuvasti käynnissä olevassa ”lahjakkuuksien sodassa”, mikä antaa niille kilpailijoita paremmat lähtökohdat tulevaisuuden menestykseen. Taistelun edellytyksenä on kuitenkin kilpailijoita parempi työnantajaimago, ilmiö, johon on viime vuosina alettu perustelluista syistä kiinnittää aiempaa enemmän huomiota niin akateemisessa, kuin yritysmaailmassakin. Rakkaalla lapsella on monta nimeä, niin myös tässä tapauksessa. Teorialuvun seuraavassa osassa käsitellään näitä työnantajaimagoon liittyviä ja

vaikuttavia, toisiinsa läheisesti kytkeytyviä, käsitteitä, mainetta, brändiä ja imagoa. (Knox & Freeman 2006: 695–696, 705, 710; Melevar ym. 2005: 60.)

## **2.2 Työnantajaimago ja sen taustalla vaikuttavat ilmiöt**

Tarkasteltaessa työnantajaimagon käsitettä alan kirjallisuuden kautta, havaitaan taustalla olevia käsitteitä olevan varsin monia ja niiden käytön varsin ristiriitaista. Käsitteitä maine, brändi ja imago käytetään paljon ja niiden merkitykset ovat suurilta osin päällekkäisiä, toisinaan jopa käytännössä identtisiä. Tässä teoriakappaleessa esitellään näitä kolmea ”koulukuntaa”, joista kukin tarjoaa kuitenkin hieman erilaisen näkökulman ilmiöön, joka tässä tutkimuksessa on nimetty työnantajaimagoksi. Näistä mielikuvia kuvastavista käsitteistä ensimmäisenä perehdytään maineeseen, sitten brändiin ja viimeiseksi imagoon.

Tarkasteltaessa yritysten ja organisaatioiden mainetta, identiteettiä, imagoa tai brändiä kuvaavaa tutkimuskenttää ja kirjallisuutta, voidaan havaita, että termien erot tuovat esille lähinnä erilaisia näkökulmia – kyse on kuitenkin pitkälti samoista asioista. Tarkastelijoiden henkilökohtaiset mielipiteet ja käsitykset vaikuttavat siis suurelta osin siihen, mitä kulloinkin nostetaan esille ja mitkä asiat mielletään kulloinkin jonkun käsitteen perimmäisiksi merkityksiksi. Siten jopa samoista käsitteistä puhuttaessa syntyy helposti eri asiantuntijoiden välillä vivahde- ja merkityseroja. (Heinonen 2006: 32–35; Shoultz 2004: 11–13; Aula & Heinonen 2002: 33–34; 61.)

Tässä tutkimuksessa tarkasteltavaksi käsitteeksi on otettu imago, sillä sen katsottiin käsitteenä vastaavan parhaiten tutkittavaa ilmiötä. Mutta jotta pystytään hahmottamaan koko aiheeseen liittyvä teoriakenttä, täytyy tarkastelussa ottaa huomioon myös edellä mainitut hyvin läheisesti toisiinsa kytkeytyvät käsitteet tai näkökulmat: maine, imago ja brändi. Ainoastaan tällä tavoin voidaan muodostaa riittävän kattava kuva tästä käsite- ja ulottuvuusviidakosta, joka ensivaikutelmaltaan saattaa tuntua jopa jossain määrin keinotekoiselta konsultointikieleltä.

### **2.2.1 Mainekirjallisuus**

Ensimmäiseksi perehdytään työnantajaimagoon maineen näkökulmasta. Maine on sanakirjamääritelmän mukaan 1) arvosteleva maininta tai lausunto, 2) jotakin koskeva

tieto, 3) jostakin vallalla oleva käsitys (Aula & Mantere 2005: 26). Se on hyvä sana kuvaamaan sitä, mitä ihmiset, tai yleinen mielipide, ajattelee jonkun tahon, esimerkiksi yrityksen, ominaisuuksista. Maine on määritelmältään laajempi kuin imago tai brändi, mutta sitä vaivaa sama ongelma – ei ole syntynyt yhtä tieteellistä teoriaa tai konsensusta siitä, mistä se koostuu – vaikka sitäkin on akateemisissa ja liike-elämän piireissä tutkittu jo ainakin 20 vuoden ajan. (Heinonen 2006: 24–25.) Alla olevaan taulukkoon 3 on koottu maineen määritelmiä alan kirjallisuudesta.

**Taulukko 3.** Maineen määritelmiä

<b>Tekijä(t)</b>	<b>Määritelmä</b>
<b>Aula &amp; Heinonen (2002)</b>	Maine on yhteisön luottamus ja usko tietyn tahon moraaliseen vilpittömyyteen. Lisäksi se on kunnioitusta, arvostusta ja statusta. Se on sidosryhmien näkemys organisaatiosta.
<b>Aula &amp; Mantere (2005)</b>	Maine on jotain, mitä puhutaan ja kerrotaan ja sen ytimessä on se, mitä jostain sanotaan tai mainitaan. Yrityksen maine on sidosryhmien arvostelma yrityksen hyvyydestä tai pahuudesta.
<b>Heinonen (2006)</b>	Maine on sidosryhmien organisaatiostaan tekemä arviointi, joka perustuu kokemuksiin ja mielikuviin.
<b>Dowling (2002)</b>	Yritysten maine on niiden harjoittaman toiminnan tulos. Yksittäisen henkilön silmissä se on tämän omista arvoista heijastuva mielikuva yrityksestä.
<b>Rindowa, Williamson, Petkova &amp; Sever (2005)</b>	Maine on yhtä kuin sidosryhmien näkemykset organisaation kyvykkyydestä luoda arvoa suhteessa kilpailijoihinsa.
<b>Hall (1992)</b>	Maine on aineeton resurssi, jota ei voi ostaa tai myydä. Etenkin sen sisältämä arvostus on ansaittava, usein pitkän ajan kuluessa.

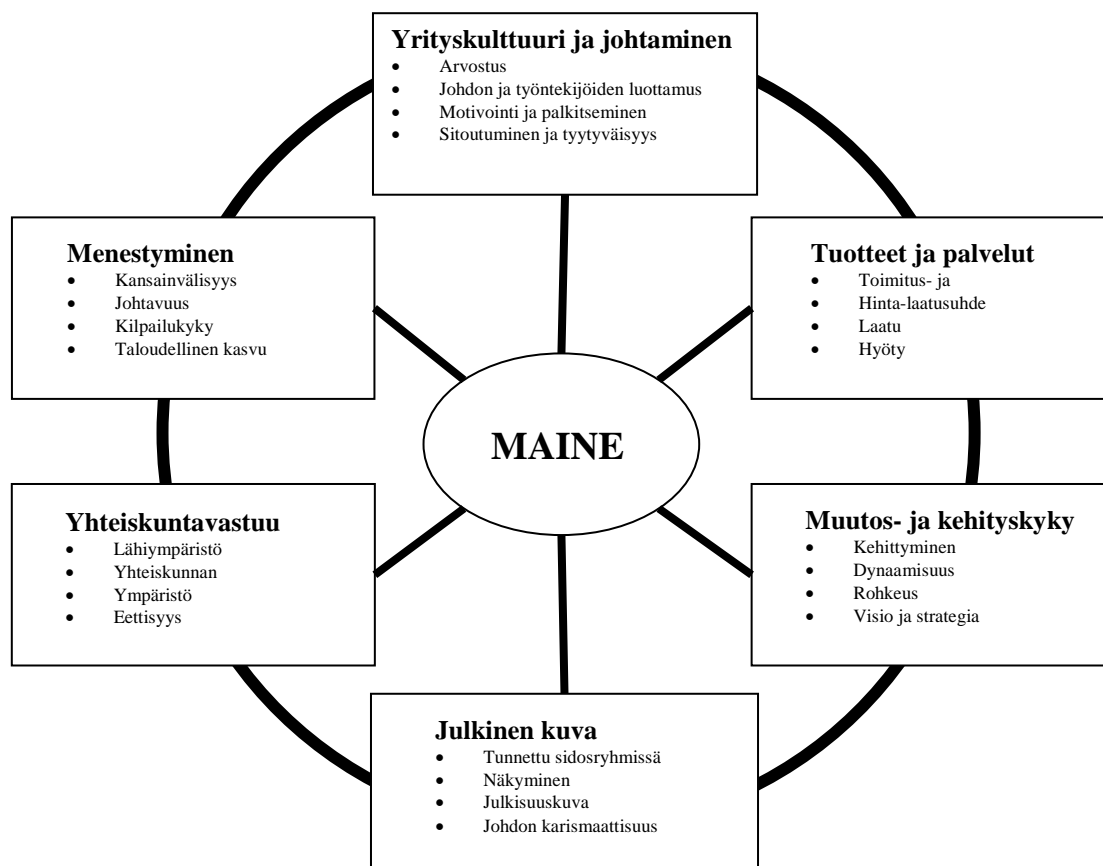
Taulukossa esiteltyjen maineen määritelmien perusteella voidaan todeta sen olevan pitkän aikavälin kuluessa muodostunut sidosryhmien käsitys yrityksestä. Se perustuu sidosryhmien kokemuksiin ja mielikuviin yrityksen toimintatavoista ja heijastuu yksittäisille ihmisille eri tavoin riippuen heidän kokemuksistaan ja niiden suhteesta heidän yleiseen maailmankuvaansa. Se on tietyllä tavalla julkista tietoa, joka ansaitaan pitkän ajan kuluessa, mutta voidaan menettää hyvinkin nopeasti (Aula & Heinonen 2002: 101).

Aulan ja Heinosen kirja *Maine – Menestystekijä* (2002) on ensimmäinen suomalainen kirja maineesta. Se esittää suomalaisen yrityksen maineen koostuvan kuudesta ulottuvuudesta, joihin kuhunkin vaikuttaa 4 osatekijää. Kirja on tutkijan ja konsultin synteesi aiheesta, ja se tarkastelee asiaa sekä tutkijan teoreettisten, että konsultin käytännöllisten näkemysten kautta (Aula & Heinonen 2002: 10). (Heinonen 2006: 9.)

Osittain kirjan pohjalta on julkaistu myös kaksi tuoreempaa kirjaa: Aulan ja Saku Mantereen kirja *Hyvä yritys – Strateginen maineenhallinta* ja Heinosen kirja *Mainejohtaja*. Molemmat tuovat osaltaan esille uusia näkökulmia, ja näiden kolmen teoksen merkitys tämän tutkielman teoreettisen viitekehyksen mallintamisessa oli huomattava. Näiden kolmen suomalaisen teoksen lisäksi tässä osaluvussa on perehdytty maineen käsitteeseen myös Dowlingin *Creating Corporate Reputations* -kirjan ja kahden tieteellisen artikkelin kautta.

### **Maineen ulottuvuudet**

Aulan ja Heinosen (2002: 99–101) esittelemä *Mainepyörä* on Viestintätoimisto Pohjoisrannan suorittamien RepMap™ mainetutkimuksien perusteella koottu malli suomalaisten yritysten maineen ulottuvuuksista. Tämä alla esiteltävä kuvio 1 osoittautui hyväksi lähtökohdaksi työnantajaimagon ulottuvuuksia rakennettaessa.



**Kuvio 1.** Viestintätoimisto Pohjoisrannan Mainepyörä

Edellisellä sivulla olevassa kuviossa esitetyn Mainepyörän mukaan ”Suomessa toimivien yritysten maine rakentuu kuudesta ulottuvuudesta”, joita ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, muutos ja kehityskyky, julkinen kuva, yhteiskuntavastuu sekä menestyminen. Maineen ulottuvuudet on jaettu edelleen osatekijöiksi – neljä osatekijää kussakin ulottuvuudessa. Nämä 24 osatekijää edustavat Aulan ja Heinosen mukaan niitä kriteereitä, jotka vaikuttavat suomalaisten sidosryhmien mielikuvien muodostumiseen tarkastellusta yrityksestä ja edustavat samalla kyseisen yrityksen ominaisuuksia. (Aula & Heinonen 2002: 99–100.) Näistä kriteereistä tähän tutkimukseen lähimmin linkittyviä tarkastellaan myöhemmin työnantajaimagon ulottuvuuksien, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen, yhteydessä.

Aula ja Heinonen ottavat kirjassaan kantaa myös alalla vallitsevaan sanaviidaktoon, jossa maine, brändi ja imago niputetaan usein, kuten jo aiemmin on mainittu, merkityksiltään toistensa synonyymeiksi.

Kirjassa *Maine - Menestystekijä* he tuovat oman panoksensa tähän keskusteluun: he yrittävät puhaltaa tämän pitkälti markkinointiorientoituneeseen ja trendikkääseen sananhelinäen nojaavan keskustelun poikki. Syy on perusteltu; miksi kommunikoida sanoilla, joiden merkitystä ei pysty itse määrittelemään. Pitkän ja monipuolisen tarkastelun jälkeen kirjoittajat summaavat, että eri termien merkityserot pohjautuvat tarkasteltavan ilmiön tarkoitukseen ja sen määrittelijän näkemyksiin aiheesta. Aulan ja Heinosen yhteenvedot käsitteiden määrittelyistä ovat seuraavia. Brändi on ”tuotemerkkiin perustuva mielikuva tuotteesta kuluttajien keskuudessa”, joka luodaan lähinnä markkinoinnin keinoin. Samalla imago on taas visuaalisuuteen perustuva, sidosryhmien mielikuvista ja uskomuksista muodostuva käsitys siitä, mitä yritys haluaisi sidosryhmien ajattelevan itsestään. Mainetta tarkastellessa lähtökohdat ovat kuitenkin toiset. Tekijät katsovat maineen olevan yrityksen sidosryhmien arviointi, joka muodostuu useista eri osatekijöistä ja rakentuu yrityksen todelliselle toiminnalle. Tiivistetysti voidaan sanoa, että ”brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan.” (Aula & Heinonen 2002: 33, 61)

Maine on siis ansaittua, se on yrityksen sidosryhmien arvio yrityksestä ja se pohjautuu todelliseen, olemassa olevaan, toimintaan ja siitä johdettuihin käsityksiin. Jefferies-Fox Association laati laajan bisnes- PR- ja markkinointikirjallisuuteen perustuen 11 kohdan listan hyvän maineen eduista yritykselle. Listasta löytyy monia taloudellisia ja

markkinointiin liittyviä näkökulmia, mutta myös henkilöstön sitouttamiseen ja lahjakkuuksien houkuttelemiseen ja säilyttämiseen viittaavat kohdat. (Aula & Heinonen 2002: 62)

Päästään siis aiheen ytimeen: maine on omiaan houkuttelemaan yritykseen työntekijöitä, myös todellisia asiantuntijoita, jotka haluavat yritykseen töihin. Yrityksen saavuttaessa työmarkkinoilla sen omissa segmenteissään sellaisen aseman, että se on työtä hakeville ihmisille heidän ensimmäinen valintansa, on yrityksellä huomattavasti kilpailijoitaan paremmat lähtökohdat menestykseen tulevaisuudessa. Maine tuo siis yritykselle strategista etua. (Aula & Mantere 2002: 63, 65.)

Yrityksen maine on sen strateginen tavoite, mutta sen saavuttaminen edellyttää usein *psykopaattisen* strategian ylivallan voittamista. Kärjistettynä voittoa tuottava yritys on eräällä tavalla kaksinaismoralistinen eläin, joka tavoittelee toiminnassaan voittoa toisten kustannuksella, mutta pyrkii silti välittämään itsestään positiivista kuvaa. (Aula & Mantere 2005: 20–23.) Valheella on kuitenkin lyhyet jäljet ja hyvä yritys kykenee löytämään ne liiketoiminnan muodot ja mallit, jotka tukevat myös sen maineenhallintaa. Hyvä maine on yksi kannattavan liiketoiminnan tärkeimmistä tukipilareista – ilman sitä yrityksen on erittäin vaikeaa toimia kannattavasti pitkällä tähtäimellä. (Aula & Mantere 2005: 214–216.)

Strategisen edun lisäksi maineella on siis myös taloudellista vaikutusta. Hyvä maine on todettu esimerkiksi kasvattavan yrityksen tuotteiden markkinaosuutta, vähentävän markkinointikustannuksia ja mahdollistavan ”premium” -hinnoittelun käytön. Se vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen ja lisää vetovoimaa yritystä kohtaan. Aula ja Heinonen esittävätkin kirjassaan oman maineeseen perustuvan näkemyksensä pääoman tuottokeskusteluun. ROR, eli *Return on Reputation* on malli, joka perustuu rahallisesti mitattavaan, yrityksen maineen vetovoiman tuomaan arvostukseen. (Aula & Heinonen 2002: 62–64, 76–78.)

Hyvänä esimerkkinä voidaan mainita 2000-luvun taitteen IT-kupla, jonka aikana hyvässä maineessa ollut kasvava IT-firma saatettiin hyvinkin arvostaa korkeammalle, kuin miljardiliikevaihtoa pyörittänyt perinteinen teollisuusyritys. (Aula & Heinonen 2002: 27–28.) Tuoreempana esimerkkinä voidaan mainita Nokian kamppailu Applea vastaan kalliimpien matkapuhelinlaitteiden saralla. Hyvämaineinen Apple houkuttelee ulkopuolisia kehittäjiä tukemaan tuotteitaan ja kerää huikeat marginaalit suhteessa

kilpailijaansa, jonka huippumallit eivät tahdo mennä kaupaksi ja ohjelmistojen kehittäminenkin oikuttelee.

Alla on esitetty ROR:n kaava, jossa P tarkoittaa maineinvestoinneista aiheutuvaa liiketaloudellista menestystä (Performance – suom. suorituskyky: esimerkiksi liikevaihto, kannattavuus, myynti, jne.),  $P_1$  edustaa liiketaloudellista menestystä maineinvestoinnin jälkeen ja  $P_0$  liiketaloudellista menestystä ennen maineinvestointia (Aula & Heinonen 2002: 76–78).

**ROR** = *maine investointien liiketaloudellinen menestysvaikutus*

$$\mathbf{ROR} = (P_1 - P_0) / P_0$$

ROR on siis myös osittain tulosta maineen vaikutuksesta yrityksen sen kiinnostavuuteen potentiaalisia työnhakijoita kohtaan. Mitä kiinnostavampi yritys, sitä kiinnostavampi se on työnantajana. Kiinnostavuus tuottaa taas laajemman ja laadukkaamman hakijajoukon, jolloin myös yrityksen työntekijät ovat tuottavampia ja näin ollen yrityksellä on paremmat lähtökohdat menestyä taloudellisesti. (Aula & Heinonen 2002: 76–79.)

Myös Dowling on esittänyt tutkimuksissaan hyvän maineen tuovan yritykselle strategista ja taloudellista etua. (ks. mm. Dowling 2004; Dowling 2006) Yrityksen hyvällä maineella on siis yhteys sen suorituskykyyn, mutta syy-seuraussuhdetta on vaikea näiden kahden välillä määritellä, sillä ne ovat monessa mielessä toisiaan tukevia asioita. Yhteenvetona voidaan kuitenkin todeta, että ilman ylimmän johdon sitoutumista ja omistautumista maineelle, on sen ansaitseminen ja ylläpitäminen yritykselle hyvin hankalaa. (Heinonen 2006: 8, Aula & Heinonen 2002: 233–234.)

### **2.2.2 Brändikirjallisuus**

Toisena työnantajaimagon taustalla vaikuttavana teoriakenttänä esitellään brändikirjallisuutta. Se on käsitteenä mainetta tuoreempi, mutta markkinoinnin alalla saavuttanut vakaan aseman niin akateemisessa kuin yritysmaailmassakin. Brändiajattelu on syntynyt ja kehittynyt Yhdysvalloissa, jossa ensimmäisiä laajalle markkinoille myytyjä tuotemerkkejä, kuten erilaisia lääkkeitä ja tupakkaa, seurasi

1800-luvun lopulla useita nousevia brändejä. Tämän kehityssuunnan mahdollisti mm. liikenneyhteyksien ja tuotepakkausten nopea kehitys. 1900-luvun alkuun mennessä olikin markkinoille tullut tutuksi jo esimerkiksi Heinzin, Coca-Colan ja Colgaten tuotteiden lisäksi muiden muassa Harley Procterin Ivory-saippua. (Low & Fullerton 1994: 175–176.)

1930-luvulle tultaessa brändit olivat olleet jo pitkään osa amerikkalaisten kuluttajien päivittäistä elämää ja 1931 Procter & Gamble ottikin ensimmäisenä laajamittaisesti käyttöön brändijohtajamallin, jossa jokaisella yrityksen brändillä oli oma sen markkinoinnista vastaava johtaja. Toisen maailmansodan jälkeisen talouskasvun aikana brändijohtaminen alkoi yleistyä erityisesti päivittäistavarakaupan tuotteissa. (Low & Fullerton 1994: 179–181.) Nykyään brändiajattelu on tärkeä osa lähes jokaisen vähänkin isomman yrityksen liiketoimintaa. Alla olevassa taulukossa 4 esitellään erilaisia kirjallisuudessa esiintyviä brändin määritelmiä.

**Taulukko 4.** Brändin määritelmiä

<b>Tekijä(t)</b>	<b>Määritelmä</b>
<b>Schultz &amp; Schultz (2004)</b>	Brändi on jotain ostajan ja myyjän tunnistamaa, mikä luo arvoa molemmille.
<b>Martin &amp; Hetrick (2006)</b>	Brändi on lupaus, joka tehdään ja pidetään jokaisessa strategisessa, markkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen toiminnoissa, jokaisessa toimessa ja yrityksen päätöksessä sekä jokaisessa vuorovaikutustilanteessa asiakkaan tai työntekijän kanssa, missä on tarkoitus tuottaa yritykselle strategista arvoa.
<b>Barrow &amp; Mosley (2005)</b>	Brändiä käytetään nykyisin kuvaamaan lähes mitä tahansa, jolla on erillinen identiteetti ja siihen liittyvä maine, hyvä tai paha.
<b>Knox &amp; Freeman (2006)</b>	Brändi on moniulotteinen kokonaisuus, kuluttajan mieltymys tuotteesta. Rekrytointiin sovellettuna potentiaalinen työntekijä on kuluttaja ja yritys on tuote.

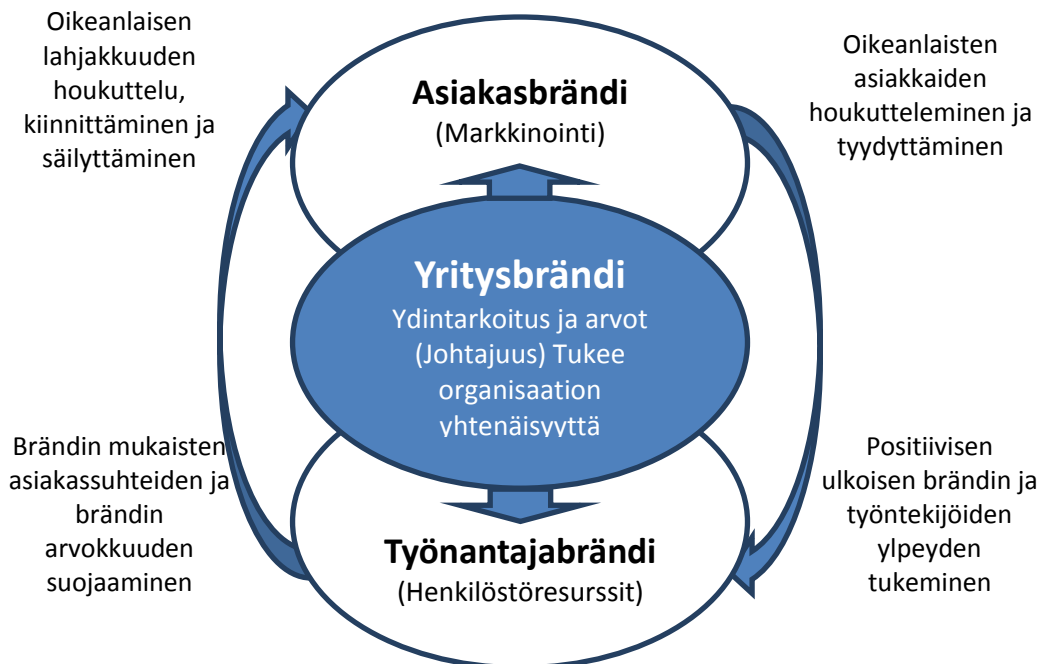
Yllä olevan taulukon brändin määritelmät ovat peräisin pääasiassa työnantajabrändi-kirjallisuudesta, mutta ne on tehty yleisestä näkökulmasta. Tarkasteltaessa määritelmiä, voidaan yhteenvedona todeta brändin olevan abstrakti ja monisyinen käsite. Se on sidosryhmän edustajan subjektiivinen käsitys yrityksen tuotteesta, tuotemerkistä tai työnantajabrändin kohdalla yrityksestä itsestään. Brändin vaikutukset sitä hallinnoivan yrityksen toimintaan ovat suuret. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 5 esitellään tarkemmin Schoultz & Schoultzin (2004) esittämiä määritelmiä siitä, mitä brändi on; eli mitä se voi ja ei voi tehdä sitä hallinnoivalle organisaatiolle.

**Taulukko 5. Mitä brändi voi ja ei voi tehdä (Schoutz & Schoultz 2004: 18–19)**
**Brändi...**

...voi	...ei voi
Luoda arvoa sen omistajalle sekä lyhyellä, että pitkällä tähtäimellä.	Henkisessä mielessä kuulua kenellekään. Jokainen <i>omistaa</i> siitä palan, mutta omistaja kerää taloudellisen hyödyn.
Luoda asiakkaille useita erilaisia arvon muotoja, jolloin he haluavat (ostaa) sitä yhä uudelleen ja uudelleen.	Pelastaa huonoa liiketoimintaa, tuotetta tai palvelua.
Luoda suhteita työntekijöihin tai muihin sidosryhmiin siten, että he haluavat yhdistää itsensä siihen jatkossakin.	Voittaa huonoa mainetta tai epäeettistä liiketoimintaa.
Kestää pitkään ja se voidaan muistaa pitkään, mikä tarkoittaa pitkään jatkuvia kassavirtoja.	Tuottaa osinkoa omistajilleen loputtomasti. Joskus brändit kuolevat, vaikka niitä johdettaisiinkin hyvin.
Tulla osaksi kulttuuria. Kulttuurisilla ikoneilla on suuri arvo, kuten David Beckhamilla jalkapallomaailmassa tai Wayne Gretzkyllä jääkiekossa.	Johtaa kuten tehdasta tai operoida kuten jätteenkierrätysjärjestelmää.

Taulukkoa tarkasteltaessa voidaan lyhyesti sanottuna todeta, että brändit ovat yksiä monimutkaisimmista liiketoiminta-aktiviteeteista. Ne ovat luonteeltaan kestäviä, mutta kuitenkin hauraita. Toisaalta ne ovat niin tärkeitä, kuin niistä tehdään ja toisaalta hyödyttömiä jos niitä johdetaan väärin. Ratkaisevaa on kuitenkin se, että ne tuottavat yritykselle arvoa ja omistajille rahaa. (Schoultz & Schoultz 2004: 19.)

Brändillä on muitakin tärkeitä kohderyhmiä kuin yrityksen asiakkaat. Tässä tutkimuksessa olennaisen työnantajabrändin yhteyksiä organisaation brändiin ja asiakasbrändiin on selvittänyt Mosley (2007). Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 2 esitetään näiden kolmen brändin eri ulottuvuuden vaikutuksia toisiinsa.



**Kuvio 2.** Yritys-, asiakas- ja työntajabrändien keskinäiset vaikutukset (Mosley 2007: 130.)

Yllä olevassa kuviossa havainnollistetaan yrityksen brändin eri osa-alueiden keskinäisiä vaikutuksia. Kuten aiemmin todettiin ja kuviosta voidaan lukea, brändi on moniulotteinen kokonaisuus, jota voidaan jo yrityksen sisälläkin tarkastella monella tasolla. Yrityksen organisaatiokulttuurilla, arvoilla ja olemassa olon tarkoituksella on jo suuri vaikutus sen ulkoisen brändin kehittymiseen. Tätä yrityksen toimintamalleista lähtevää brändin ulottuvuutta voidaan kutsua yritysbrändiksi. Se vaikuttaa edelleen yrityksen ulkoisiin brändin ulottuvuuksiin, joista kahta Mosley (2007) kuvaa asiakas- ja työntajabrändeiksi. Kuvion ulkokehällä olevat toteamukset ilmaisevat näiden kahden brändin ulottuvuuden funktioita yrityksen kokonaisbrändin luomisessa. (Mosley 2007: 129–132; Knox & Freeman 2006: 697.)

Asiakasbrändillä tarkoitetaan yrityksen markkinointiosaston johtamaa yrityksen tuotteiden markkinoille suunnattua brändin rakentamista. Tällä asiakasbrändin nostamisella on luonnollisesti vaikutuksia myös yrityksen työntajabrändiin, jonka rakentamisesta vastaa yrityksen henkilöstöosasto. (Mosley 2007: 129–130.) Voidaankin sanoa, että yrityksen brändäykseen työntajana vaikuttavat erityisesti

yritysten markkinointi- ja HR-osastojen yhteistyö niin käytäntöjen, kuin pitkän aikavälin strategisten tavoitteiden osalta. Vaikka markkinointi- ja henkilöstöosastot ovatkin suurimmassa roolissa puhuttaessa työnantajabrändiajattelun hyödyntämisessä organisaatiossa, tulee tähän prosessiin ja sen ylläpitoon osallistaa näiden lisäksi myös osapuolia läpi koko organisaation sen onnistumisen takaamiseksi. (Knox & Freeman 2006: 695–696.)

Useimmat organisaatiot ovat jo tiedostaneet tarpeen johtaa brändiään kokonaisvaltaisemmin ja viime vuosina on kiinnitetty entistä enemmän huomiota myös työnantajabrändin luomiseen. Mikäli yritys haluaa menestyä, on laadukkaan työnantajabrändin oltava tavoiteltu tila ja näin ollen sen on näyttävä organisaation toiminnassa sen tulevaisuuden visioita myöten. (Knox & Freeman 2006: 695–696.)

Vaikka brändin rakentaminen vaatii yritykseltä monen eri toiminnon koordinoimista tukemaan moniulotteista kokonaisuutta, on brändi kuitenkin jotain, jonka jokainen yksilö käsittelee henkilökohtaisesti. Kun tätä sovelletaan rekrytointiin, kuluttaja onkin työntekijä – potentiaalinen tai nykyinen, joka muodostaa yrityksen viestimistä asioista kuvan, työnantajaimagon, joka on hänen henkilökohtainen tulkintansa yrityksestä työnantajana. (Knox & Freeman 2006: 697.) Tätä näkökulmaa, eli työnantajaimagoa, käsitellään enemmän seuraavassa teoriakappaleessa.

### ***2.2.3 Imagokirjallisuus***

Kolmantena ja viimeisenä työnantajaimagon taustalla vaikuttavana teoriakenttänä esitellään imagokirjallisuutta. Imago on käsitteenä mainetta ja brändiä ongelmallisempi. Se asettuu niiden väliin ja on terminä enemmän visuaalisempi. Imagosta voidaan käsittää mielikuvana, ja yrityksen kohdalla yrityskuvana. Aula & Heinonen (2002: 60) määrittelevät sen visuaalisuuteen perustuvaksi mielikuvaksi jostain yrityksestä, mikä muodostuu ihmisten havaintojen ja uskomusten perusteella.

Dowling (2002: 214) määrittelee yrityksen imagon ja maineen eroja. Hän esittää imagon perustuvan yhtäältä havainnoivan yksilön sattumanvaraiseen asemaan suhteessa yritykseen ja toisaalta yrityksen konkreettisiin ominaispiirteisiin, kuten innovatiivisuuteen, asiantuntemukseen, uskottavuuteen ja ympäristöystävällisyyteen. Maineen hän puolestaan liittää yrityksen arvoihin ja niihin perustuvaan toimintaan.

Alla olevassa taulukossa 6 esitellään laajemmin imagon määritelmiä alan kirjallisuudessa.

**Taulukko 6.** Imagon määritelmiä

Tekijä(t)	Määritelmä
Leif Åberg (1989)	<i>”Ulkopuolisen tai työyhteisön palveluksessa olevan henkilön työyhteisöön, sen tuotteisiin tai palveluihin liittyvien mielikuvien eli fasettien muodostama kokonaisuus.”</i>
Hatch & Schoultz (2001)	Ulkopuolisen maailman kaikkien sidosryhmien muodostama kokonaiskuva yrityksestä.
Dowling (2002)	Yrityksen imago on ihmisen siitä muodostama kokonaisnäkemys sisältäen joukon käsityksiä ja mielipiteitä.
Bernstein (1984)	Imago on todellisuutta, se on yrityksen toimintojen tulos.
Knox & Freeman (2006)	Imago on katsojan silmässä – yksinkertaistettuna kaikista eri informaatiolähteistä rakennetty kuva, joka yleisöllä on yrityksestä.

Taulukossa esitettyjen määritelmien perusteella voidaan tulkita imagon olevan yrityksen sidosryhmän, tai sen edustajan, siitä muodostama kokonaiskuva, joka perustuu sekä todellisuuteen, että yrityksen viestintään. Yrityksen eri sidosryhmät tulkitsevat yrityksen imagoa omista näkökulmistaan; erilaisten käsitysten, tunteiden ja tietojen pohjalta; omien vuorovaikutussuhteidensa kautta. Tarkastelevasta sidosryhmästä tai sen edustajasta riippuen sitä arvioidaan erilaisista lähtökohdista ja siten siihen vaikuttavat tekijät vaihtelevat: asiakkaiden näkökulmasta tuotteet ja palvelut näyttelevät merkittävää roolia kun taas yrityksen työntekijät kokevat johtajuuden merkittävämpänä tekijänä imagoa muodostaessaan. (Bernstein 1984: 168-169; Åberg: 1989: 72.)

Imago on jokaisen yksilön tai ryhmän subjektiivinen käsitys jostakin, joten myös sen tulkinta vaihtelee näiden kesken järkipainotteisesta tunnepohjaiseen, eli tietoperäisestä asenneperäiseen, koostumukseen. (Knox & Freeman 2006: 697; Åberg 1989: 73) Mitä paremmin ryhmä tai yksilö tuntee organisaation, sitä subjektiivisempi ja tunnepohjaisempi mielikuva, eli imago on. Se on holistinen ja voimakas käsite, jonka muodostumiseen vaikuttavat myös muiden yksilöiden ja ryhmien tulkinat. Se voidaan myös jakaa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen; sisäistä imagoa koordinoi HR-yksikkö ja ulkoisesta vastaa markkinointiosasto. Molempia on kyettävä hallitsemaan ja samalla

arvioimaan kilpailijoiden imagoja – tämän onnistumiseen vaaditaan avointa vertikaalista keskustelua. (Bernstein 1984: 314; Hatch & Schoultz 2001: 358-361)

Imago mielletään yleensä markkinointiyksikön lähettämien ja vastaanottajatahon vastaanottamien viestien seurauksiksi. Yrityksen imago on katsojan silmässä – yksinkertaistettuna se on kaikista eri informaatiolähteistä rakennettu kuva, joka yleisöllä on yrityksestä. (Knox & Freeman 2006: 697.) Kuten jo aiemmin mainittiin, imago asettuu käsitteenä maineen ja brändin välimaastoon. Aula & Heinonen (2002: 61) kiteyttävät niiden perustojen erot toteamalla, että *”brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan”*. Tätä tutkimusta suunniteltaessa päädyttiin siihen, että työnantajaimago on käsitteenä lähimpänä sitä ilmiötä, jota oli tarkoitus tutkia. Näin ollen tutkittava ilmiö nimettiin työnantajaimagoksi. Seuraavassa teoriakappaleessa esitellään tarkemmin tätä ilmiötä ja sen taustoja

#### **2.2.4 Työnantajaimago**

Edellisissä teoriakappaleissa on esitelty työnantajaimagon taustalla vaikuttavia tekijöitä kolmen eri teoriasuuntauksen, maine-, brändi- ja imagokirjallisuuden kautta. Tässä teoriakappaleessa esitetään näiden teorioiden synteessinä työnantajaimago. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 7 esitellään ensiksi työnantajaimagoon liittyviä määritelmiä. Niitä tarkasteltaessa voidaan huomata kirjallisuudessa puhuttavan varsinaisesta työnantajaimagon käsitteestä varsin vähän. Tästä johtuen taulukkoon on otettu tarkasteltavaksi myös rinnakkaiset työnantajabrändin ja yrityksen maineen käsitteet.

Taulukko 7. Työnantajaimagoon liittyviä määritelmiä

Tekijä(t)	Määritelmä
<b>Ambler &amp; Barrow (1996)</b>	Työnantajabrändi on kasa työllistävään yritykseen identifioitavia funktionaalisia, taloudellisia ja psykologisia hyötyjä. Sen päärooli on luoda yrityksen johdolle johdonmukainen runko prioriteettien yksinkertaistamiseksi ja kirkastamiseksi sekä työntekijöiden rekrytoinnin, säilyttämisen, sitouttamisen ja tuottavuuden parantamiseksi.
<b>Martin, Beaumont, Doig &amp; Pate (2005)</b>	Työnantajabrändi on yrityksen imago nähtynä sen kumppaneiden ja potentiaalisten rekrytoitavien silmin.
<b>Collins &amp; Han (2004); Love &amp; Kraatz (2005)</b>	Yrityksen maine on yleinen arvio sen vetovoimasta kilpailijoihin verrattuna ja se vaikuttaa myös yrityksen kykyyn houkutellessa potentiaalisia työhakijoita.
<b>Moroko &amp; Uncles (2008)</b>	Työnantajabrändi sisältää ominaisuuksia sekä kuluttaja-, että yritysbrändeistä ja sen kohdemarkkina on pääasiassa mahdolliset tulevat työntekijät. Yritys, jolla on hyvä työnantajabrändi, tiedostaa työntekijöidensä todellisen arvon ja pyrkii näyttämään työmarkkinoilla mahdollisimman houkuttelevana työpaikkana.
<b>Knox &amp; Freeman (2006)</b>	Työnantajaimago on ihmisen <i>henkilökohtainen</i> näkemys yrityksestä.

Tarkasteltaessa taulukossa esitettyä pientä otantaa kirjallisuuden määritelmistä, voidaan huomata, että työnantajabrändi on kirjallisuudessa varsin hyvin edustettuna. Voidaan jopa puhua jonkinasteisesta yliedustuksesta, joka johtunee yhtäältä amerikkalaisen brändikulttuurin asemasta liike-elämässä ja toisaalta hienolta kuulostavan konsultointikielen liiallisesta käytöstä akateemisessa kirjallisuudessa. Analysoitaessa käsitteiden merkityksiä tarkemmin päädytään helposti siihen johtopäätökseen, että työnantajaimago vastaa merkitykseltään paremmin tutkittavaa ilmiötä. Tästä huolimatta myös muut samaa asiaa kuvaavat määritelmät on syytä ottaa huomioon teoriakenttää tarkasteltaessa, sillä niiden tarkoitettu merkitys vastaa hyvin pitkälle, joskus jopa täysin, työnantajaimagon käsitettä.

Kuten taulukossa 7 esitetyistä määritelmistäkin voidaan päätellä, työnantajaimago on työmarkkinoiden, tai sen osan, arvio yrityksestä työnantajana. Arvioivasta viiteryhmästä riippuen sen sisältämät osatekijät, näkökulmat ja niiden painoarvo vaihtelevat. Se on siis ryhmän tai yksilön subjektiivinen mielikuva, johon yritys pyrkii, tai ainakin sen tulisi pyrkiä, toiminnallaan vaikuttamaan.

Hyvä työnantajaimago tekee yrityksestä potentiaalisten työntekijöiden silmissä houkuttelevan yrityksen. Yritys, jolla on paras työnantajaimago, on todennäköisimmin hakijoiden ”ensimmäinen valinta” työmarkkinoilla. Tällöin yrityksellä on mahdollisuus rekrytoida mielestään sopivimmat yksilöt heille työntekijöiksi, ja kilpailijat joutuvat tyytymään niihin, joita yrityksen ei ole ollut mielekästä palkata. Hyvällä työnantajaimagolla on suuri vaikutus yrityksen toiminnalle ja se tuottaa parhaimmillaan kestävästä kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Yrityksen työntekijöitä pidetään yhä useammin yhtenä yrityksen tärkeimmistä resursseista, jolloin on selvää, että sillä on vaikutusta myös sen suorituskykyyn. (Aula & Heinonen 2002: 65; Barney 1991: 112–113; Love & Kraatz 2005: 1.)

### **2.3 Työnantajaimagon ulottuvuudet**

Seuraavaksi esitellään aiempien teoriakappaleiden synteessä tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys, 17 työnantajaimagon ulottuvuutta ja niiden taustalla vaikuttavat tekijät. Ulottuvuudet on valittu tutkimuksen kohteena olleen suomalaisen globaalien yritysten toimintaympäristö ja lähtökohdat huomioiden. Viitekehys rakennettiin suurilta osin *Mainepöytä* 24 osatekijän, sekä Knoxin ja Freemanin (2006) artikkelissaan esille nostamista työnantajabrändi-imagon attribuuteista. (Aula & Heinonen 2002: 99–101; Knox & Freeman 2006: 703; Heinonen 2006: 30–31.)

Ulottuvuuksien syntyyn vaikuttivat edellä mainittujen tärkeimpien komponenttien ohella luonnollisesti myös muu tässä tutkielmassa esitelty alan kirjallisuus. Työssä pyrittiin tilanteeseen, jossa tutkimus tarkastelee todellisuutta laajasti mahdollisimman monesta ulottuvuuden näkökulmasta ja toisaalta myös mahdollisimman kohdistetusti juuri tutkimuskyselyyn vastaavien työnhakijoiden perspektiivin huomioon ottaen. Näin ollen esimerkiksi ulottuvuus ”tekninen menestys” otettiin yhdeksi ulottuvuudeksi ja muiden muassa taloudellista menestystä, jota joissakin aiemmissa alan tutkimuksissa on mitattu usealla eri ulottuvuudella, on tässä tutkimuksessa analysoitu yhden ulottuvuuden avulla.

#### **Kansainvälisyys**

Kansainvälisyys on ensimmäinen työnantajaimagon 17 ulottuvuudesta. Nimensä mukaisesti se mittaa yrityksen toiminnan kansainvälisyyttä. Globalisoituvassa maailmassa kansainvälisyys on yksi menestyksen mittari ja se vetää etenkin osaavaa

työvoimaa puoleensa. (Heinonen 2006: 30–31, 76; Aula & Mantere 2005: 48–49; Dowling 2002: 225.)

Kansainvälisyys ei luonnollisestikaan ole ”oikotie onneen” ja luo yritykselle välttämättä taloudellista menestystä, mutta etenkin korkeasti koulutettujen työnhakijoiden keskuudessa se assosioidaan menestykseen. Potentiaalisia työnhakijoita houkuttelevia kansainvälisyyteen liitettäviä tekijöitä ovat esimerkiksi kansainväliset kollegat ja kontaktit, sekä mahdollisuus matkustaa ja asua työn puolesta ulkomailla. (Aula & Heinonen 127–128; Knox & Freeman 2006: 703.)

### **Maine toimialalla**

Maine toimialalla on toinen työnantajaimagon ulottuvuuksista. Se heijastelee yrityksen julkista kuvaa suhteessa muihin samalla toimialalla toimiviin yrityksiin. (Aula & Heinonen 2002: 150) Ulottuvuus on erityisesti yrityksen näkökulmasta merkittävä tekijä, koska menestystä työmarkkinoilla määrittää paljon työnhakijan ”ensimmäinen valinta”. Tämä antaa yritykselle kilpailuedun parhaita työntekijöitä rekrytoitaessa ja auttaa sitä myös pitämään kiinni parhaimmasta osaamisestaan. (Aula & Heinonen 2002: 65, 128–129; Heinonen 2006: 76–77; Dowling 2002: 225–226; Knox & Freeman 2006: 703.)

Toisaalta jonkun yrityksen maine saattaa vaikuttaa myös koko toimialalla toimivien yritysten maineeseen, jolloin etu muuttuu suhteessa muihin toimialoihin. Esimerkiksi Exxon Valdezin ja BP:n Meksikonlahden öljykatastrofit ovat vaikuttaneet negatiivisesti koko teollisuudenalan maineeseen. Menestyminen voi olla myös kaksiteräinen miekka – sitä ei yleensä hyväksytä hinnalla millä hyvänsä. (Dowling 2002: 56–57; Aula & Mantere 2005: 48.)

### **Yrityksen taloudellinen menestys**

Yrityksen taloudellinen menestys on työntekijäimagon kolmas valittu ulottuvuus. Etenkin pörssiyritysten taloudellista menestystä seurataan yleensä mediassa hyvinkin aktiivisesti. Mittareina voidaan käyttää esimerkiksi osakekurssin kehitystä, vakavaraisuutta, liikevaihdon kehitystä ja liikevoittoa. Maineen mittarit ovat liike-elämässä usein varsin talouspainotteisia. Esimerkiksi talouslehti *Fortunen* julkaiseman *The Most Admired Companies* -tutkimuksen mainetutkimuksen mittareista kolme

kahdeksasta on pääomapainotteisia. (Aula & Heinonen 2002: 125–126; Heinonen 2006: 55)

Kvartaalitaloudessa taloudellisen kehityksen vaikutukset yrityksen työnantajaimagoon voivat vaihdella nopeasti. Se saattaa myös kertautua varsin nopeasti ja vaikuttaa muihinkin ulottuvuuksiin – esimerkiksi muutaman heikon kvartaalin jälkeen yrityksen johdolla saattaa olla paineita leikkauksiin. Toisaalta nopeasti kasvavan yrityksen toistuvat positiiviset uutiset saattavat nostaa yrityksen nopeastikin hyvin halutuksi työnantajaksi. (Heinonen 2006: 76–77.)

### **Yrityksen tekninen menestys**

Neljäntenä työnantajaimagon ulottuvuutena esitellään yrityksen teknillinen menestys. Tällä viitataan paitsi yrityksen tuotteiden tekniseen tasoon, myös tuotekehitykseen ja laatuun. Etenkin korkean teknologian aloilla sen merkitys työnantajaimagoa parantavana tekijänä on kiistaton. Tuotteiden ja palveluiden laadukkuus ovat yleiselläkin tasolla yrityksen maineen kannalta tärkeitä tekijöitä. Mikäli tuotteiden ja palveluiden laatu kärsii, on yrityksen uskottavuus uhattuna. (Aula & Heinonen 2002: 120–121; Dowling 2002: 225.)

Vaikka tekninen menestys on nyky-yhteiskunnassa arkipäiväistynyt ilmiö, voidaan sitä tekniikan alalla pitää kuitenkin merkittävänä työnantajaimagon ulottuvuutena. Etenkin teollista valmistusliiketoimintaa harjoittavien yritysten keskuudessa tuotteiden laadukkuudella voi olla yllättävänkin suuria vaikutuksia suuntaan tai toiseen (Heinonen 2006: 112–115.)

### **Kehityshakuisuus ja dynaamisuus**

Yrityksen kehityshakuisuus ja dynaamisuus on viides työnantajaimagon ulottuvuus, joka mittaa nimensä mukaisesti yrityksen halua ja kykyä kehittyä entistä dynaamisemmassa globaalissa markkinataloudessa. Kehityskyky on olennainen osa hyvämaineista yritystä ja se auttaa houkuttelemaan parhaita työntekijöitä. Muutos- ja kehityskykyinen yritys pystyy kehittämään toimintaansa jatkuvasti ja uskaltaa tarttua uusiin haasteisiin. (Aula & Heinonen 2002: 151–154; Knox & Freeman 2006: 703.)

Kehityshakuisuus ja dynaamisuus korreloivat myös muiden työnantajaimagon ulottuvuuksien, kuten työntekijöiden kehittämisen, visionäärisyyden ja strategisuuden

ja teknisen menestyksen kanssa. Teollisuusyrityksessä se merkitsee innovatiivisuutta, sekä runsaita panostuksia tuotekehitykseen ja työntekijöiden koulutukseen. (Aula & Heinonen 2002: 155; Heinonen 2006: 55; 67–68)

### **Panostus työntekijöiden kehittämiseen**

Kuudes työnantajaimagon ulottuvuus on yrityksen panostus sen työntekijöiden kehittämiseen. Se pitää sisällään paitsi käsityksen yrityksen panostuksista henkilökuntansa kehittämiseen, myös arvostuksen, joita itseään kehittävät työntekijät työyhteisöltä saavat. Etenkin niin kutsutut sukupolvet X ja Y, jotka ovat käytännössä sodan jälkeen syntyneiden suurten ikäluokkien jälkeläisiä, suhtautuvat positiivisesti oman osaamisensa jatkuvaan kehittämiseen – jossain määrin jopa vaativat sitä. (Aula & Heinonen 2002: 152–153; Knox & Freeman 2006: 703.)

### **Visionäärisyys ja strategisuus**

Työnantajaimagon seitsemäs ulottuvuus on yrityksen visionäärisyys ja strategisuus. Se mittaa yrityksen kykyä toteuttaa menestyksestä strategiaa yhä nopeammin muuttuvilla markkinoilla. Yrityksen menestys vaatii innovatiivisten visioiden lisäksi myös toteuttamiskelpoisen strategian, mitkä on myös kyettävä viestimään kriittisille kohderyhmille selkeästi ja oikein. Hyvin onnistunut viestintä yhdistettynä osaavaan johtamiseen on myös omiaan tukemaan yrityksen positiivista työnantajakuva. (Aula & Heinonen 2002: 155–159.)

### **Visuaalinen ilme**

Yrityksen visuaalinen ilme on sen työnantajaimagon kahdeksas ulottuvuus. Yrityksen visuaaliseen ilmeeseen vaikuttavat kaikki sen tuottama visuaalinen materiaali, joka on sen sidosryhmien saatavilla. Työnantajaimagon näkökulmasta tärkeimpiä ovat luonnollisesti yrityksen internetsivut, lehtimainokset, sekä mahdollisesti esimerkiksi rekrytointimessuilla ja muissa tapahtumissa käytettävät esitteet. Mielikuvien taloudessa visuaalisella näkyvyydellä voi olla yllättävänkin suuri merkitys. Täytyy kuitenkin muistaa, että tasokas viestintä on vain hyvä työkalu yrityksen toiminnan tietoiseksi tekemisessä sen sidosryhmille. (Aula & Heinonen 2002: 143, 150–151.)

### **Julkinen imago työnantajana**

Yrityksen työnantajaimagon yhdeksäs ulottuvuus on sen julkinen imago työnantajana. Julkiseen imagoon on mahdollista vaikuttaa monin keinoin. Mitä useammalla foorumilla yritys näkyy, sitä enemmän se saa julkista näkyvyyttä. Työnantajaimagoa kehitettäessä näkyvyys on relevanttia sellaisilla foorumeilla, jotka tavoittavat potentiaalisia tulevaisuuden työntekijöitä. Näitä ovat muiden muassa rekrytointitapahtumat sekä paikallinen, valtakunnallinen ja globaali media. (Heinonen 2006: 153.)

Yrityksen tulee suhteutua julkisuuteen vakavasti ja pyrkiä käyttämään saamansa mediahuomio edukseen. Kaikki yhteiskunnallisesti merkittävät ja suurta yleisöä kiinnostavat asiat saavat mediahuomiota käytännössä varmasti, joten silloin on pistettävä parastaan ja otettava siitä kaikki irti. (Aula & Heinonen 2002: 143–144.)

### **Johdon kyvykkyys**

Kymmenentenä yrityksen työnantajaimagon ulottuvuutena esitellään johdon kyvykkyys. Yrityksen menestys tai rappio henkilöityy usein sen ylimpään johtoon. On arvioitu, että johto vastaisi noin 45 prosenttia yrityksen maineesta. Monessa tapauksessa tähän on helppo uskoa. Esimerkkinä voidaan mainita Applen Steve Jobs, jonka karismaattisuus on siivittänyt yrityksen uskomattomaan nousuun. Toisena esimerkkinä voidaan mainita Nokian viimeaikaiset johdonvaihdokset ja merkittävästi laskenut luottamus markkinoilla. Jorma Ollilan globaaliksi suuryritykseksi luotsaama suomalaisyritys elää lähitulevaisuudessa tulevaisuutensa kannalta ratkaisevia aikoja – johdon ollessa mediahuomion polttopisteessä. (Aula & Heinonen 2002: 147–151; Dowling 2002: 54–55.)

Johdon imagoa on tutkittu viime vuosina varsin runsaasti ja hyvän johdon on katsottu lisäävän myös yrityksen kiinnostavuutta työpaikkana – ja miksi ei lisäisi – onhan yrityksen johdolla suuret mahdollisuudet vaikuttaa yrityksen kehitykseen. Tosin kehityksen mahdollisuudet ovat toimialasidonnaisia seikkoja, mutta eipä ole Nokiakaan enää tunnettu kumitehtaana. Hyvän johtajan attribuutit vaihtelevat kuitenkin maittain ja kulttuureittain. Suomessa painotetaan uskottavuutta, moraalia ja innovatiivisuutta, Yhdysvalloissa painotetaan vielä enemmän ”yksittäisiä” tekijöitä, kuten pörssiaron lisäämistä, asiakassuhteista välittämistä ja strategian jalkauttamista. (Heinonen 2006: 161–165)

## **Johdon ja työntekijöiden luottamus**

Hyvän johdon tunnusmerkkeihin kuuluu myös, että luottamussuhde alaisiin päin on hyvällä tasolla. Työnantajaimagon yhdestoista ulottuvuus on nimetty yrityksen johdon ja työntekijöiden väliseksi luottamukseksi. Ulottuvuus on osa yrityksen toimintakulttuuria ja se viestii paljolti yrityksen vertikaalisen viestinnän tasoa. Luottamusta on vaikeaa saavuttaa ilman avointa ja totuudenmukaista viestintää. (Aula & Heinonen 2002: 106–111; Heinonen 2006: 84–85)

Hyvää yrityksen sisäistä luottamusta voidaan pitää yhtenä merkittävimmistä työnantajaimagon ulottuvuuksista, sillä jos se kärsii, on koko yrityksen toimintakulttuuri ja sitä myöden myös liiketoiminnan menestys vaakalaudalla. Avoin viestintä on läheistä sukua luottamukselle ja keskinäistä arvostusta on vaikeaa saavuttaa ilman näitä tekijöitä. (Aula & Heinonen 2002: 108–110)

## **Työympäristön ja ilmapiirin miellyttävyys**

Työnantajaimagon kahdestoista ulottuvuus mittaa organisaation työilmapiirin ja työympäristön miellyttävyyttä. Taustalla vaikuttavat tekijät ovat pitkälti samoja kuin edellisessäkin ulottuvuudessa, vaikka paino on hieman eri asioissa. Hyvään työympäristöön liitetään etenkin suomalaisessa kulttuurissa epämuodollisuus ja rentous – työnantajan ja esimiesten reilu asenne työntekijöitä kohtaan, joka ei luokittele yrityksen työntekijöitä eri kasteihin. Työntekijöistään hyvin huolehtivan yrityksen etuihin kuuluvat muiden muassa työntekijöiden pieni vaihtuvuus ja vähäiset sairaspoissaolot, jotka ovat seurausta stressittömästä työympäristöstä. (Aula & Heinonen 2002: 105–107; Knox & Freeman 2006: 703.)

## **Yritys palkanmaksajana**

Työnantajaimagon kolmastoista ulottuvuus mittaa yritystä palkanmaksajana. Keskivertopalkansaajan yksi suurimmista motivoivista tekijöistä on raha. Vaikka työ ei olekaan nyky-yhteiskunnassa ihmisille enää pelkkä rahantekoväline, ovat yrityksen palkkaus- ja palkitsemisjärjestelmät merkittäviä tekijöitä imagonkin kannalta. Raha ei kuitenkaan motivoi loputtomiin ja siksi näiden järjestelmien on, paitsi perustuttava todelliseen yritykselle tuotettuun hyötyyn, oltava myös innovatiivisia. (Aula & Heinonen 2002: 111–113; Knox & Freeman 2006: 703.)

### **Työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus**

Neljästoista yrityksen työnantajaimagon ulottuvuus on työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus. Työntekijät odottavat työltään nykyään huomattavasti enemmän kuin ennen. Itsensä toteuttamisen tarve on kasvanut viime vuosikymmeninä huomattavasti. Työtehtävien mielenkiintoisuus, haastavuus ja monipuolisuus nousevat entistä useammin pinnalle, kun työntekijöiltä kysellään, mikä on heidän mielestään työn mielekkyyden kannalta tärkeää. Työnkierto ja tehtävien monipuolistaminen on tullut useimpiin yrityksiin jäädäkseen, sillä alati kiihtyvässä informaatioyhteiskunnassa elävä ihminen tylsistyy entistä nopeammin. (Knox & Freeman 2006: 703)

### **Urakehitysmahdollisuudet**

Viidestoista työnantajaimagon ulottuvuus käsittelee urakehitysmahdollisuuksia. Etenkin korkeasti koulutettujen työntekijöiden keskuudessa on nykyään entistä tärkeämpää se, että työpanostuksilla on myös henkilökohtaisia seurauksia. Ihmiset asettavat entistä useammin itselleen pitkän tähtäimen uratavoitteita ja yrittävät hankkia työssään tarvittavia valmiuksia, jotta näiden tavoitteiden saavuttaminen olisi jonain päivänä mahdollista. Uratavoitteellisuus näkyy myös entistä nopeampana työpaikkojen vaihtamisena – yrityksessä saatetaan viihtyä vain muutama vuosi, mikäli eteneminen organisaation sisällä ei tunnu onnistuvan. Suuret yritykset koetaan usein paikkoina, joissa työkokemusta ei ensimmäisissä tehtävissä välttämättä saa erityisen paljon, mutta mahdollisuudet pitkän tähtäimen urakehitykseen organisaation sisällä kompensoivat mahdollista toimenkuvan rajallisuutta. (Knox & Freeman 2006: 703.)

### **Asenne yhteiskuntavastuuseen**

Yrityksen asenne yhteiskuntavastuuseen on kuudestoista yrityksen työnantajaimagon osa. Sen perimmäisenä tekijänä on luottamus, joka rakentuu hyvän tahdon varaan. Se ei kuitenkaan ole pelkästään hyväntekeväisyyttä, vaan hyvää liiketoimintaa. Mielikuvien taloudessa valheella on pitkät jäljet ja riistäjän maineen kustannukset saattavat olla yrityksen liiketoiminnalle jopa kohtalokkaita. Aula ja Heinonen (2002: 138) tiivistävät hyvän yhteiskuntavastuun tekijät neljään kohtaan, jotka on tässä tutkimuksessa tiivistetty kahdeksi (yhteiskuntavastuu ja ympäristöpolitiikka). Tähän ulottuvuuteen vaikuttavia tekijöitä ovat yrityksen panostukset lähiympäristön hyvinvointiin, osallistuminen yhteiskunnan kehittämiseen sekä eettisten periaatteiden noudattaminen liiketoiminnassa.

Keinoja yhteiskuntavastuun korostamiseksi on monia. Esimerkiksi yleishyödyllinen toiminta (esim. nuorten liikunta, sairaanhoito), paikallisen ja kansallisen kehityksen edistäminen tai huippu-urheilu tukeminen ovat näistä tavanomaisimpia. Perusolettama on luonnollisesti myös muiden yhteiskunnallisten velvoitteiden, kuten verojen ja muiden maksujen hoitaminen ajallaan. (Aula & Heinonen 2002: 138–139.)

### **Ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin**

Ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin on määritelty työnantajaimagon seitsemänneksitoista ulottuvuudeksi ja se on läheisesti yhteydessä edelliseen yhteiskuntavastuun ulottuvuuteen. Nykyään on enää vaikeaa löytää edes keskisuurta yritystä, jolla ei olisi jonkinlaista ympäristöpolitiikkaa, sillä kenelläkään ei ole enää varaa olla huolehtimatta ympäristöstä. Ympäristötietoisuuden noustessa ympäristöystävällisyys on entistä useammin sellainen asia, jota ei sivuuteta mediassa, mikäli jotain epäkohtia löydetään. (Aula & Heinonen 2002: 139–143.)

Kokonaisuutena ottaen ulottuvuuksilla on pyritty ottamaan kattavasti huomioon kansainvälisen konepajayrityksen työnantajaimagon eri ulottuvuudet, eli kaikki ne osa-alueet, jotka vaikuttavat potentiaalisten työntekijöiden mielikuviin yrityksestä. Seuraavassa teoriakappaleessa esitellään aiempaa tutkimusta näiden mielikuvien vaikutuksista ihmisten aikomuksiin hakea työtä erilaisista organisaatioista.

## **2.4 Työnantajaimagon vaikutukset työnhakupäätöksiin**

Tässä teoriaosassa esitellään aiempaa tutkimusta työnantajaimagon vaikutuksista ihmisten työnhakupäätöksiin. Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 8 esitellään viisi aiempaa merkittävää tieteellistä tutkimusta aiheesta. Tämän jälkeen käydään läpi näitä tutkimuksia hieman tarkemmin ja avataan niiden kontribuutiota tähän tutkimukseen.

**Taulukko 8.** Tutkimuksia työnantajaimagon vaikutuksista työnhakupäätöksiin

Tutkija(t)	Pääkysymykset	Metodologia	Kontribuutio
Lemmink, Schuijf & Streukens (2003)	Vaikuttavatko yrityksen imago ja yrityksen työllistymisimago positiivisesti aikomuksiin hakea työpaikkaa?	Kyselytutkimus: Hollantilaiset viimeisen vuoden maisteritason kauppatieteiden opiskelijat.	Molemmat osoittautuivat korreloivan suuresti opiskelijoiden työnhakuaikeisiin. Ilman hyvää yritysimagoa hyvää työllistymisimagoa on vaikeaa rakentaa.
Gatewood, Gowan & Lautenschlager (1993)	1) Vaihteleeiko yrityksen imago eri viiteryhmiä välillä? 2) Eroaako potentiaalisten työnhakijoiden näkemys yleisestä? 3) Jos potentiaalisilla työnhakijoilla on yrityksestä erityinen rekrytointi-imago, mitkä ovat sen vaikutusmahdollisuudet siihen? 4) Jos yleinen ja rekrytointi-imago eroavat, ovatko molemmat yhteydessä työnhakijoiden aikomuksiin ottaa yhteyttä yritykseen?	Kyselytutkimus: Georgian yliopiston Business Schoolin 2–3. vuoden opiskelijat.	Yrityksen imagon taso vaikutti suuresti potentiaalisten hakijoiden aikomuksiin hakea yrityksistä työtä. Yksilöt arvioivat yrityksen imagoa siltä kantilta, josta heillä on siitä eniten informaatiota tarjolla. Yrityksellä voi siis olla useita rinnakkaisia imagoja, joihin se voi vaikuttaa erikseen. Näin ollen sillä on myös erillinen rekrytointi-imago, johon se voi vaikuttaa erityisesti rekrytointin markkinoinnin kautta.
Melewar, Karaosmanoglu & Paterson (2005)	Mitä hyötyjä yrityksen identiteetillä on yritykselle sen johtajien mielestä?	Haastattelututkimus: 32 haastateltavaa 20 eri organisaatiosta, eri aloilta ja eri positioista.	Yritykset ovat tietoisia siitä, että vahva identiteetti luo perustan onnistuneille rekrytoineille.
Collins & Han (2004)	Hypoteesi: Organisaation maine korreloi positiivisesti työnhakijoiden määrän ja laadun suhteen.	Kyselytutkimus: 99 yrityksen opiskelijarekrytinnista vastaavat johtajat.	Hypoteesi vahvistettiin todeksi.
Knox & Freeman (2006)	Hypoteesi: Työnantajabrändi-imagon houkuttelevuus korreloi positiivisesti hakuaikeiden kanssa.	Kyselytutkimus: Viimeisen vuoden englantilaisten kandi-opiskelijat	Hypoteesi vaiheistettiin todeksi.

Yllä olevassa taulukossa esiteltiin viittä tutkimusta, joista kaikissa käsiteltiin niiden jossakin osassa työnantajaimagon vaikutuksia ihmisten työnhakupäätöksiin. Kahta ylintä tutkimusta lukuun ottamatta tutkimuksissa käsiteltiin edellä mainittua korrelaationsuhdetta vain osassa tutkimusta. Voidaan todeta akateemisen tutkimustiedon olevan alalla vielä varsin vähäistä.

Lemmink ym. (2003) lähestyivät imagon vaikuttavuutta työnhakuaikomuksiin kahdesta näkökulmasta, jotka he nimesivät yrityksen imagoksi ja työllistymisimagoksi. Heidän mallinsa mukaan opiskelijat arvioivat yrityksiä ensin yleisellä tasolla, kun heidän tietämyksensä tietystä yrityksestä on, opintojen ollessa kesken, varsin yleisellä tasolla. Kun valmistuminen lähestyy ja heidän kiinnostuksensa työmarkkinoita kohtaan kasvaa, alkavat he ajatella yrityksiä myös toiselta kantilta – potentiaalisina työnantajina. Tässä vaiheessa mielenkiintoisten yritysten imagot muuttuvat heidän mielissään työllistymisimagoiksi, jossa otetaan huomioon normaaliin imagoon kuulumattomia ulottuvuuksia, kuten palkitsemisjärjestelmä, urakehitys ja työtehtävien vaativuus ja monipuolisuus. Molemmat imagot, yleinen ja työllistymisimago, vaikuttavat vahvasti potentiaalisten työnhakijoiden työnhakupäätöksiin. Imagoista ensimmäinen rakentaa luonnollisesti pohjaa jälkimmäiselle, sillä sitä voidaan pitää kynnystekijänä kiinnostuksen syntymiselle, ja näin ollen ylipäättään työllistymisimagon muodostumiselle. (Lemmink ym. 2003: 13.)

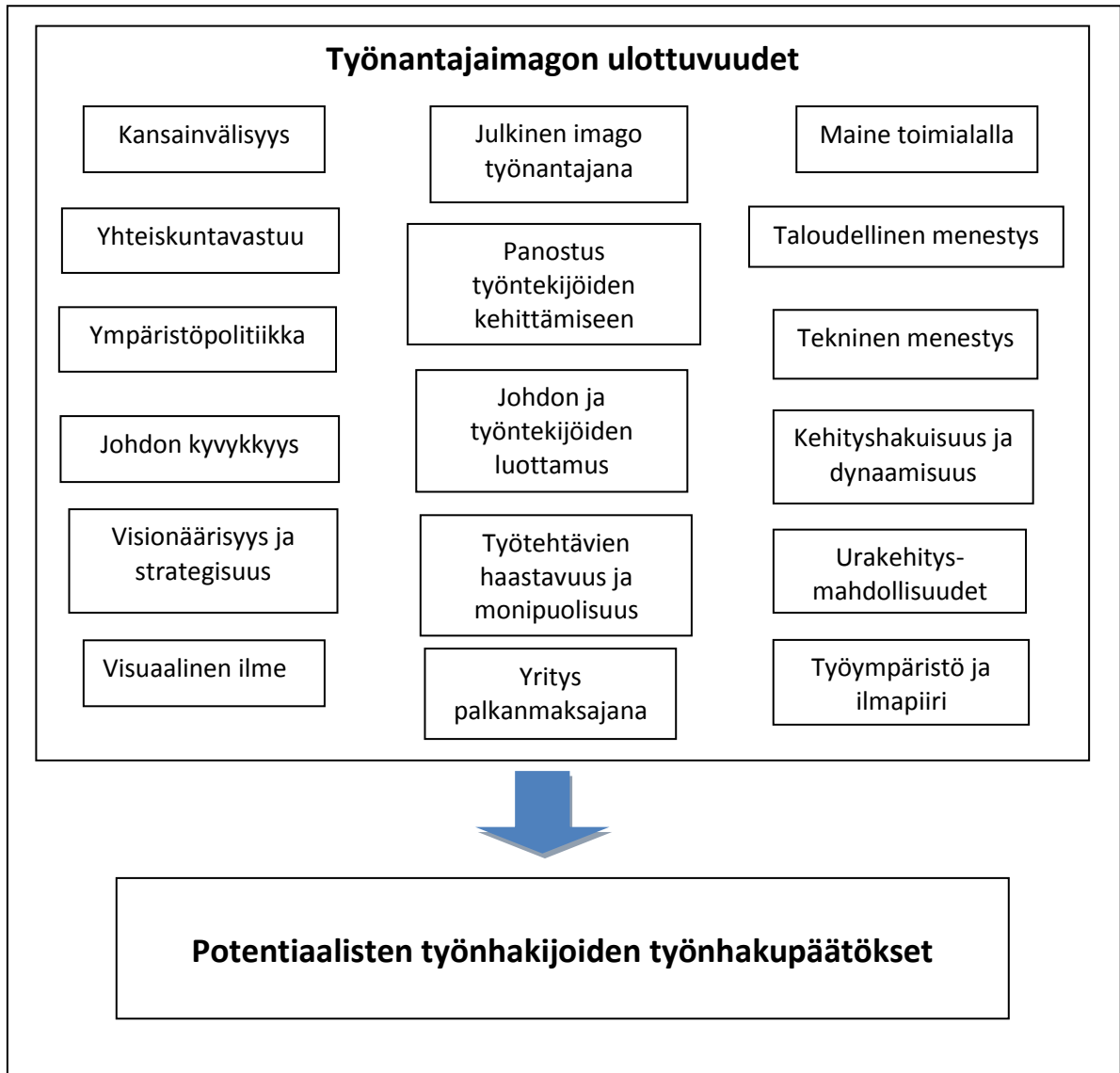
Gatewood ym.'in (1993) tekemässä tutkimuksessa oli myös tutkittu työnantajaimagon eroja eri viiteryhmiä välillä, mutta tarkempaa tietoa näistä eroista ei annettu. Korrelaatio suhde rekrytointi-imagon ja työnhakuaikeiden välillä oli suurempi, kuin yrityksen kokonaisimagon ja työnhakuaikeiden välillä. Tämä puoltaa osaltaan sitä, että organisaatioiden on kannattavaa tavoitella hyvää imagoa nimenomaan potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa, eli pyrkiä näyttäytymään paitsi yleisesti hyvämaineisena yrityksenä niin myös hyvänä työpaikkana. (Gatewood ym. 1993: 423–424.)

Melewar ym. (2005) havaitsivat tutkimuksessaan, että yrityksen identiteettiä saatetaan käsittää monella eri tavalla; yhtäältä sisäisenä ja toisaalta ulkoisena näkökulmana. Kaikki tutkimukseen vastanneet olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että ainakin organisaation malli, käyttäytyminen, viestintä ja strategia olivat identiteetin osia. Konsensuksen puutteesta huolimatta vahvan identiteetin hyötyinä nähtiin olevan suurelta osin työnantajaimagon hyötyjä vastaavia, kuten työntekijöiden motivoinnin, rekrytoinnin ja säilyttämisen helpottuminen. (Melewar ym. 2005: 76.)

Collins & Han (2004) tutkivat yrityksen rekrytointifunktiota monesta näkökulmasta. He huomasivat, että yrityksen markkinoinnilla oli vaikutuksia hakijoiden määrään sekä laatuun monella mittarilla ja että markkinointi ja yrityksen maine vaikuttavat rekrytointistrategioiden tehokkuuteen. (Collins & Han 2004: 714–715.)

Knox & Freeman (2006) selvittivät tutkimuksessaan työnantajabrändi-imagon ulottuvuuksia potentiaalisten rekrytoitavien sekä rekrytoijien keskuudessa. Tulokset vahvistivat, että työnantaja-brändi-imago korreloi positiivisesti valmistuvien opiskelijoiden työnhakuaikeiden kanssa, ja että sisäisen ja ulkoisen työnantajabrändi-imagon välillä on merkittävä ero lähes jokaisen ulottuvuuden kohdalla. Esimerkiksi ulottuvuus työntekijöiden yhteenkuuluvuus sai yrityksen sisällä huomattavasti korkeammat arvot, kuin ulkopuolella ajateltiin. Toisaalta taas kollegoiden monipuolisuus oli yrityksen sisäisen imagon mukaan huomattavasti ulkoisia arvioita vaatimattomampi. (Knox & Freeman 2006: 707–710.) Kokonaisuudessaan voidaan taulukossa 8 esiteltyjen tutkimusten perusteella todeta hyvän työnantajaimagon ja potentiaalisten työnhakijoiden työnhakupäätösten korrelaatiosuhteen saaneen empiiristä tukea.

Tässä teorialuvussa esitelty aiempi tutkimus ja teoria muodostavat viitekehysten tutkimuksen empirialle. Maine-, brändi- ja imagokirjallisuuden synteessä on muodostettu työnantajaimagon käsite, jota mitataan 17 ulottuvuudella. Näiden ulottuvuuksien avulla mitataan edelleen työnantajaimagon vaikutusta ihmisten työnhakupäätöksiin. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 3 havainnollistetaan yksinkertaistettuna tämä teoreettinen viitekehys.



**Kuvio 3.** Tutkielman teoreettinen viitekehys

Yllä olevassa kuviossa on havainnollistettu tämän tutkielman teoreettinen viitekehys. Tämän jälkeen seuraa tutkimuksen empiriaosuus, jossa selvitetään näiden työnantajaimagon ulottuvuuksien tasoa Wärtsilässä ja niiden vaikutuksia Wärtsilästä avoimella hakemuksella työtä hakeneiden ihmisten työnhakupäätöksiin.

### 3. TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä kolmannessa luvussa esitellään tutkimuksen empiirinen toteutus ja perehdytään tutkimuksen metodologiaan, luotettavuuteen, sekä rajoituksiin. Lisäksi kuvaillaan tutkimuksen vastaajajoukkoa, sekä esitellään kohdeorganisaatio Wärtsilä Oyj ja sen rekrytointifunktio. Lisäksi kerrotaan lyhyesti tämän tutkimuksen osittaisesta linkittymisestä laajempaan pitkittäistutkimukseen Wärtsilän rekrytointijärjestelmän implementaatio- ja integraatioprosessista.

#### 3.1 Tutkimuksen toteutus ja metodologia

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksia ja niissä nähtäviä vaihteluita erilaisten taustojen omaavien työnhakijoiden keskuudessa, sekä tutkia näiden ulottuvuuksien vaikutuksia ihmisten päätöksiin hakea töitä Wärtsilästä. Tutkimus toteutettiin tilastollisella, eli kvantitatiivisella, tutkimusmenetelmällä ja se oli luonteeltaan case- eli tapaustutkimus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007: 131).

##### 3.1.1 Tiedonkeruumenetelmä

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat Wärtsilä Oyj:n internetsivuilla avoimen työhakemuksen välillä 21.12.2007 – 7.2.2008 jättäneet työnhakijat. Internetsivuille integroitu työnhakujärjestelmä lähetti jokaiselle hakijalle sähköpostitse vahvistusviestin (Liite 1.). Vahvistusviesti lähetettiin hakijoille heidän valintansa mukaan kolmella kielellä (suomi, ruotsi ja englanti). Siinä kehoitettiin osallistumaan Vaasan yliopiston tekemään työnantajaimagotutkimukseen, jonka linkki löytyi viestistä. Kannustimena käytettiin kolmen 100 euron lahjakortin arvontaa, johon osallistuakseen tutkimukseen osallistuneet jättivät yhteystietonsa kyselyn (Liite 3.) viimeisellä sivulla.

Sähköinen tutkimuslomake löytyi Vaasan yliopiston palvelimelta ja tutkimuksen etusivulla (Liite 2.) vastaaja pystyi valitsemaan kyselyn haluamallaan kielellä vaihtoehtoista suomi, ruotsi ja englanti. Valitsemalla haluamansa kielen vastaaja pääsi itse tutkimuksen ensimmäiselle sivulle. Tutkimuskysymykset (Liite 3.) oli jaettu neljään osaan ja arvannon yhteystietojen täyttämiseen.

Ensimmäisessä osassa selvitettiin työnhakijan mielikuvia Wärtsilän työnantajaimagosta kysymällä miten väittämät kuvaavat yrityksen työnantajaimagoa tilastollisessa tutkimuksessa yleisesti tunnetulla Likertin asteikolla 1-7, numero yhden edustaessa vastausta "Erittäin huonosti" ja numero seitsemän edustaessa vastausta "Erittäin hyvin". Kysymyksiä oli 51 kappaletta ja ne edustivat teoriaosuudessa esiteltyjä työnantajaimagon 17 ulottuvuutta. (Hirsjärvi ym. 2007: 195.) Seuraavalla sivulla olevassa taulukossa 9 on havainnollistettu tämä mittariston operationalisointi; jokaista ulottuvuutta mitataan kolmella tutkimuskysymyksellä.

Toisessa osassa kysyttiin 17 työnantajaimagon ulottuvuuden vaikuttavuutta hakijoiden päätökseen hakea työtä Wärtsilästä. Mielipiteitä mitattiin ensimmäisen osan tapaan nousevaskaalaisella Likertin asteikolla 1-7 kysymysasettelulla "Missä määrin seuraavat asiat vaikuttivat päätökseesi hakea töitä Wärtsilästä?" numeron yksi vastaten mielipidettä "Ei lainkaan" ja numeron seitsemän vastaavasti vastausta "Erittäin paljon". (Hirsjärvi ym. 2007: 195.)

## Taulukko 9. Mittariston operationalisointi

Kysymykset	Ulottuvuus
Yritys tarjoaa mahdollisuuden kansainväliseen toimintaan. Työtehtäviin kuuluu säännöllinen kansainvälinen työskentely. Yritys tarjoaa mahdollisuuden työskennellä kansainvälisessä ympäristössä	Kansainvälisyys
Yrityksen maine on hyvä suhteessa muihin toimialalla toimiviin yrityksiin. Yritys on hyvin tunnettu toimialallaan. Yritys on arvostettu suhteessa muihin toimialan yrityksiin.	Maine toimialalla
Yrityksen toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Yritys on vakavarainen. Yritys tunnetaan taloudellisesta menestyksestään.	Yrityksen taloudellinen menestys
Yrityksen tuotteet ovat teknisesti edistyksellisiä. Yrityksen tuotekehitys on teknisesti innovatiivista. Yrityksellä on maine teknisesti edistyneitä tuotteita valmistavana yrityksenä.	Yrityksen tekninen menestys
Yritys on kehityshakuinen ja dynaaminen. Yrityksellä on halu kehittyä jatkuvasti. Yritys panostaa jatkuvaan toimintansa kehittämiseen.	Kehityshakuisuus ja dynaamisuus
Yritys panostaa työntekijöidensä kehittämiseen. Yritys arvostaa taitojaan kehittäviä työntekijöitä. Yritys innostaa työntekijöitään kehittymään työssään.	Panostus työntekijöiden kehittämiseen
Yrityksen visio ja strategia vastaavat hyvin markkinoiden muuttuviin kehityshaasteisiin. Yrityksen strateginen osaaminen vahvistaa sen asemaa suhteessa kilpailijoihin. Yritys on visionäärinen ja toteuttaa menestyvää strategiaa.	Visionäärisuus ja strategisuus
Yrityksellä on tasokas visuaalinen imago. Yrityksen viestimä visuaalinen ilme on houkutteleva. Yrityksen itsestään visuaalisesti viestimä kuva on hyvä.	Visuaalinen ilme
Yrityksen julkinen imago työpaikkana on vahva. Yrityksen työnantajakuva on positiivinen. Yrityksellä on julkisuudessa hyvä maine työnantajana.	Julkinen imago työnantajana
Yrityksen johdolla on osaava maine. Yritys on kyvykkäiden johtajien yritys. Yrityksellä on maine hyvien johtajien yrityksenä.	Johdon kyvykkyys
Työntekijät ovat tyytyväisiä yrityksen johdon toimintaan. Työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus on yrityksessä korkealla tasolla. Yrityksen henkilöstö on sitoutunut ja tyytyväinen johdon linjauksiin.	Johdon ja työntekijöiden luottamus
Yrityksessä vallitsee avoin ja joustava työilmapiiri. Yrityksen yrityskulttuuri on epämuodollinen ja rento. Yritys tarjoaa työntekijöilleen miellyttävän työympäristön.	Työympäristön ja ilmapiirin miellyttävyys
Yritys maksaa työntekijöilleen kilpailukykyistä palkkaa. Yritys tunnetaan hyvänä palkanmaksajana. Yrityksen työntekijöilleen tarjoama aloituspalkka on korkea.	Yritys palkanmaksajana
Yritys tarjoaa monipuolisia ja mielenkiintoisia työtehtäviä. Yrityksen tarjoamat työtehtävät ovat haastavia. Yrityksen tarjoamissa työtehtävissä on mahdollisuus toteuttaa itseään.	Työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus
Yritys tarjoaa mahdollisuuksia pitkäntähtäimen urakehitykseen. Yrityksessä työskentely palvelee urakehitystä. Yritys tarjoaa hyvät mahdollisuudet kehittää itseään tulevaa työuraa ajatellen.	Urakehitysmahdollisuudet
Yritys kantaa aktiivisesti vastuunsa yhteiskunnan kehittämisessä. Yrityksen toiminta on tavoitteellista myös ympäröivän yhteiskunnan kehittämisessä. Yritys toimii aktiivisesti ympäröivän yhteiskunnan hyväksi.	Asenne yhteiskuntavastuuseen
Yrityksen kehittämät teknologiat ovat ympäristöystävällisiä. Ympäristöystävällisyys on Wärtsilälle merkittävä asia. Yritys panostaa toiminnassaan ympäristöystävällisyyteen ja kestävään kehitykseen.	Ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin

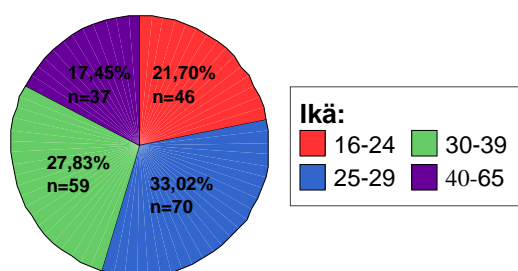
Kyselyn kolmannessa osassa selvitettiin hakijoiden kokemuksia Wärtsilän internetsivuilla olevan sähköisestä työnhakujärjestelmästä. Nämä kysymykset olivat osa Wärtsilän kanssa tehtyä pitkittäistutkimusta ja sen toimivuutta mitattiin 13 kysymyksellä, jotka olivat toistoa kaksi vuotta aiemmin tehtyyn tutkimukseen. Asteikkona oli sama 7-portainen Likert. Neljännessä ja viimeisessä osassa kysyttiin hakijoilta erilaisia kategorisoivia kysymyksiä, jotka toimivat kyselyssä taustamuuttujina.

Tiedonkeruumenetelmänä sähköinen lomake osoittautui erittäin hyvin toimivaksi. Se tavoitti kohderyhmästä hyvin todennäköisesti 100 prosenttia, sillä Wärtsilän työhönoton lähettämä vahvistuskirje (Liite 1.) lähti jokaisen hakijan ilmoittamaan sähköpostiosoitteeseen. Myös vastausprosentti oli hyvä, vajaa yksi kolmasosa Wärtsilästä ajanjaksolla avoimella hakemuksella työtä hakeneista vastasi myös kyselyyn. Menetelmän heikkoutena voi pitää täyttämiseen menevää aikaa, joka todettiin muutaman testikäyttäjän tapauksessa olleen noin 15 minuuttia ja siitä seuraavaa kiinnostuksen laskua, jonka seurauksena 258 vastauksesta vain 212 voitiin kelpuuttaa lopulliseen otantaan niissä esiintyneiden selkeiden toistuvuuksien ja taustamuuttujien ristiriitaisuuksien vuoksi.

Kolmannen osapuolen tekemän tutkimuksen tietosuojan luotettavuutta pyrittiin viestimään erillisellä aloitussivulla (Liite 2.), joka oli jo yliopiston palvelimella ja ulkoasultaan selkeästi erottuva Wärtsilän rekrytointisivustoista. Tämä saattoi osaltaan kuitenkin vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin heikentävästä, sillä yksittäisten ihmisten ajatuksia on vaikea arvailla. Todennäköisesti kuitenkin pieni osa vastaajista saattoi kokea järjestelyn hieman epäilyttävänä ja tällä saattoi olla osaltaan vaikutusta vastauksiin.

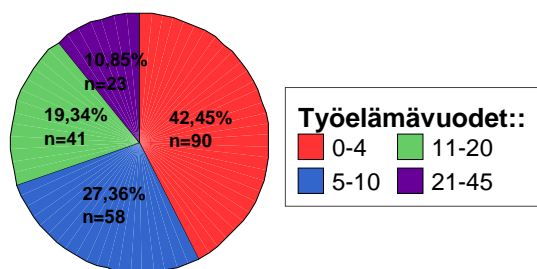
### *3.1.2 Vastaajajoukon kuvailu*

Tutkimuskyselyyn vastasi yhteensä 258 työnhakijaa. Metodologiaosuudessa perustelluista syistä 212 näistä vastauksista kelpuutettiin mukaan tutkimukseen. He olivat 16–61 -vuotiaita keski-ikä ollessa 32 vuotta. Vastaajat jaettiin tulosten analysointia varten neljään ikäluokkaan, jotka olivat 16–24, 25–29, 30–39 ja 40–61 vuotta. Kuten seuraavalla sivulla olevasta kuviosta 4 voidaan lukea, näistä kaksi nuorinta ikäluokkaa edustivat suurinta osaa vastaajista, ja peräti yli 80 % vastanneista oli alle 40-vuotiaita.



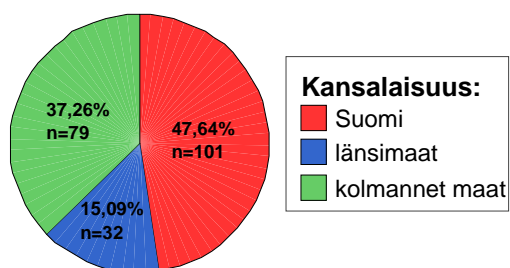
**Kuvio 4.** Vastaajien ikä

Vastaajat jaettiin neljään ryhmään myös työkokemusvuosien perusteella. Nämä luokat olivat 0–4, 5–10, 11–20, 21–45 vuotta. Myös tämän erottelevan tekijän kohdalla voitiin huomata vastaajien olevan varsin nuorta ja vasta työuransa alkuvaiheessa olevia ihmisiä. Alla olevasta kuviosta 5 voidaan nähdä, että jopa 70 % vastaajista oli ollut työelämän parissa 10 vuotta tai vähemmän aikaa.

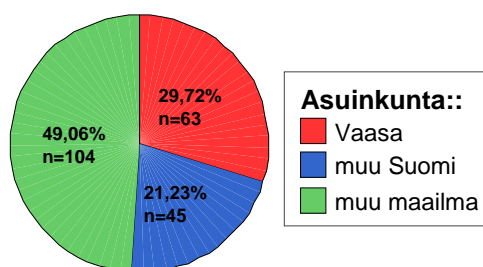


**Kuvio 5.** Vastaajien työelämävuodet

Vastaajat olivat hyvin kansainvälinen joukko, he edustivat väestöä kaikilta mantereilta Australiaa lukuun ottamatta. Vastaajat jaettiin heidän kotimaidensa perusteella kolmeen ryhmään: suomalaisiin, länsimaisiin (Eurooppa, Etelä- ja Pohjois-Amerikka) ja kolmansista maista kotoisin oleviin (Aasia ja Afrikka). Asuinkunnan kohdalla Vaasan talousalueella asuneet laskettiin kuuluvan Vaasassa asuviin, sillä heillä voidaan katsoa olevan vastaavanlainen suhde Wärtsilään alueen suurimpana teollisuuden työnantajana. Seuraavalla sivulla olevista kuvioista 6 ja 7 voidaan huomata osan (n=8) hakijoista olevan myös Suomessa asuvia ulkomaan kansalaisia. Vastaajista yksi ilmoitti olevansa ulkomailla asuva Suomen kansalainen.

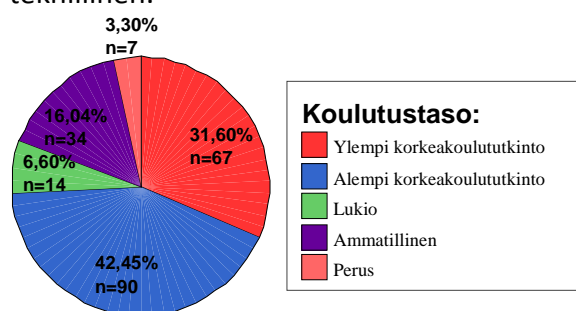


**Kuvio 6.** Vastaajien kansalaisuus



**Kuvio 7.** Vastaajien asuinkunta

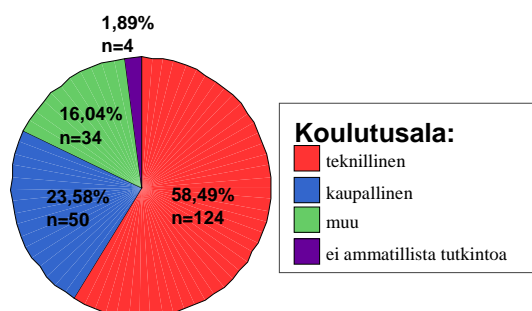
Vastaajat olivat pääsääntöisesti korkeasti koulutettuja. Kuten alla olevasta kuviosta 8 voidaan lukea, jopa 74 prosentilla oli takanaan korkeakoulututkinto, 32 prosentilla ylempi korkeakoulututkinto. Ammatillisen alemman asteen tutkinnon suorittaneita hakijoita oli 16 prosenttia vastanneista. Vastaajien koulutustausta oli 58 prosenttisesti teknillinen.



**Kuvio 8.** Vastaajien koulutustaso

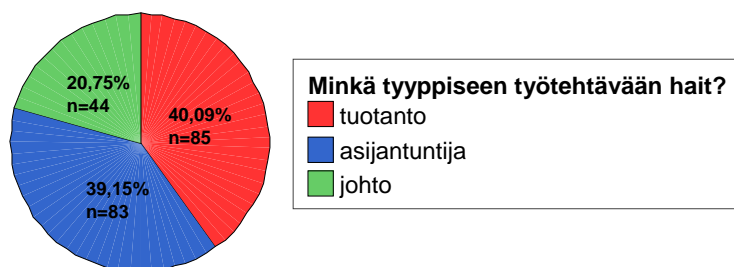
Seuraavalla sivulla olevasta kuviosta 9 voidaan myös huomata, että kaupallisen tutkinnon suorittaneita oli 24 %, ja muun ammatillisen tutkinnon ilmoitti suorittaneensa 16 % vastaajista. Ristiriitana näihin kahteen taustamuuttujakysymykseen liittyvissä vastauksissa oli se, että neljä vastaajaa ilmoitti olevansa vailla ammatillista tutkintoa, mutta kuitenkin seitsemän vastaajaa ilmoitti

koulutustasokseen perusasteen. Tästä voitaneen päätellä, että osa on saattanut määrittellä omaavansa ammatillista koulutusta esimerkiksi työssä oppimisen kautta.



**Kuvio 9.** Vastaajien koulutusala

Vastaajilta kysyttiin myös millaiseen työtehtävään he olivat yritykseen hakeneet. Kuviosta 10 huomataan, että tuotanto- ja asiantuntijatehtäviin oli molempiin hakenut noin 40 prosenttia vastanneista. Noin 20 prosenttia vastaajista oli puolestaan jättänyt avoimen työhakemuksen johtotason työtehtävien toivossa. Voidaankin todeta, että tutkimusdata on peräisin varsin heterogeenisestä vastaajajoukosta myös tämän taustamuuttujan suhteen.



**Kuvio 10.** Minkä tyyppiseen työtehtävään hait?

### 3.1.3 Analysointimenetelmät

Tutkimuskyselyn tuloksia analysoitiin SPSS -tilasto-ohjelman avulla. Empiriaosuuden alussa kuvaillaan ensin vastaajajoukkoa taustamuuttujien avulla. Tutkimuksen ensimmäisessä osassa tutkittuja työnantajaimagon ulottuvuuksia analysoitiin ulottuvuuksien 3 kysymyksen ja niiden keskiarvojen prosenttijakaumien avulla. Ulottuvuuksien keskiarvot koottiin SPSS-ohjelman avulla myös pylväsdiagrammiksi, josta pystyttiin päättelemään helposti Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksien tasot ja suhteet toisiinsa.

Tutkimuksen empirian toisessa osassa tutkittiin vastaavien keskiarvojen prosenttijakaumien avulla Wärtsilän työnantajaimagon eri ulottuvuuksien vaikutuksia työnhakijoiden rekrytointipäätöksiin. Ulottuvuudet esitettiin myös ensimmäisen osan tapaan pylväsdiagrammin muodossa, jonka perusteella ne jaettiin kolmeen osaan niiden vaikuttavuuksien perusteella.

Empirian kolmannessa osassa tutkittiin taustamuuttujien vaikutuksia Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksiin. Vastauksia analysoitiin SPSS-ohjelman Kruskalin-Wallis testin avulla. Sen todettiin olevan paras testaamaan ulottuvuuksien korrelaatioita taustamuuttujien suhteen, johtuen jakaumien epätasaisuudesta ja taustamuuttujien määrien ja frekvenssien vaihtelusta. (Metsämuuronen 2009: 1115–1116.) Lisäksi käytettiin SPSS-ohjelman One-Way ANOVA-funktion kuvailevaa osuutta vertailemaan ulottuvuuksien keskiarvovaihteluita niiden eri taustamuuttujien välillä - niissä tapauksissa, jossa nämä olivat Kruskalin-Wallis testin mukaan tilastollisesti merkittäviä. Tilastollinen merkittävyys on testeissä määritelty Khiin neliön mukaan, jolloin tilastollisesti merkittäviä ovat tulokset, joissa luku on  $<0,05$ . (Metsämuuronen 2009: 448–449; 532–533.)

### *3.1.4 Tutkimuksen laatu*

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan analysoida usealta erilaiselta kantilta, kuten reliabiliteetin, validiteetin ja objektiivisuuden näkökulmasta. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan mittaustulosten kykyä antaa toistettavia tuloksia. Se voidaan todentaa usealla tavalla. Esimerkiksi riittävä tutkimusotanta on yksi keino varmistaa tutkimuksen reliabiliteettiä. Tässä tutkimuksessa vastaajajoukon suhteellisen suuri koko ( $N=212$ ) toimi tällaisessa roolissa. (Hirsjärvi ym. 2007: 226; Yin 2003: 37–39.)

Reliabiliteettia voidaan myös mitata tilastollisin menetelmin Cronbachin alfan avulla, joka mittaa yhden muuttujan väittämien sisäistä yhteneväisyyttä. Perinteisesti on ajateltu, että riittävän sisäisen yhteneväisyyden raja on Cronbachin alfan kaavalla 0,6, mutta tästä on nykyään myös eriäviä mielipiteitä. (Metsämuuronen 2009: 66–69.) Kuten seuraavalla sivulla olevasta taulukosta 10 voidaan lukea, oli tutkimuksen mittaristo Cronbachin alfan mukaan reliabeli 15 ulottuvuudessa. Kaksi ulottuvuutta,

*kansainvälisyys ja työympäristö ja ilmapiiri*, jäivät hieman 0,6 rajasta, mutta eivät merkittävästi. Näin ollen ne myös sisällytettiin tutkimuksen tulososuuteen.

**Taulukko 10.** Mittariston reliabelius

Ulottuvuus	Cronbachin alfa	Ulottuvuus	Cronbachin alfa
Kansainvälisyys	,520	Maine toimialalla	,631
Taloudellinen menestys	,731	Tekninen menestys	,766
Kehityshakuisuus ja dynaamisuus	,770	Panostus työntekijöiden kehittämiseen	,748
Visio ja strategia	,741	Visuaalinen imago	,804
Julkinen imago työnantajana	,736	Johdon kyvykkyys	,832
Johdon ja työntekijöiden luottamus	,814	Työympäristö ja ilmapiiri	,587
Palkkaus	,815	Työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus	,673
Urakehitysmahdollisuudet	,712	Yhteiskuntavastuu	,807
Ympäristöystävällisyys	,844		

Validiteetti on toinen tutkimuksen laadun arviointikeino. Sillä tarkoitetaan tutkimusmenetelmien kykyä mitata juuri sitä, mitä niillä on tarkoitus mitata. Validiutta voidaan lisätä esimerkiksi hyvillä, ei tulkinnanvaraisilla, kysymyksillä, jotka vastaajat ymmärtävät samoin, kun tutkijakin ne ymmärtää. Mittarin validiutta on tässä tutkimuksessa pyritty varmistamaan mittaamalla yhtä ulottuvuutta aina kolmella erilaisella, mutta kuitenkin merkitykseltään riittävän samanlaisella, tutkimuskysymyksellä. (Hirsjärvi ym. 2007: 226–227; Yin 2003: 37–39.)

Tieteellisen tutkimuksen peruslähtökohtiin kuuluu myös mentelmällinen ja kielellinen objektiivisuus (Hirsjärvi ym. 2007: 292–293). Tämä tutkimus on tehty suuren suomalaisen teollisuusyrityksen kanssa yhteistyössä ja kaikkien projektin osapuolien intresseissä on ollut tuottaa mahdollisimman objektiivista tietoa yrityksen työnantajaimagosta. Tutkimus ei kuitenkaan tuota absoluuttisia totuuksia Wärtsilän työnantajaimagosta. Jo se fakta, että tutkimus tehtiin vain yrityksestä työtä jo hakeneiden työnhakijoiden keskuudessa, rajaa sen yleispätevyyttä huomattavasti. Voidaankin lähes varmuudella olettaa, että näiden kyseisten ihmisten keskuudessa yrityksen imago on vähintään hyvällä tasolla, koska ylipäänsä hakivat yrityksestä töitä. Toisaalta tämä ei tarkoita, että jonkun mielestä yrityksellä olisi huono imago, vaan sitä,

että siitä ei voida tämän tutkimuksen perusteella vetää yleisesti päteviä johtopäätöksiä.

### **3.2 Tutkimuksen kohdeyritys**

Tutkimuksen kohdeorganisaatio Wärtsilä Oyj on kansainvälinen merenkulku- ja energia-alan yritys jolla on pitkät perinteet suomalaisessa teollisuudessa. Yritys on perustettu vuonna 1834 ja metalliteollisuus on ollut osa sen liiketoimintaa jo 1850-luvulta lähtien. (Wärtsilä 2006a) Nykyään Wärtsilä on yksi maailman johtavista laivanmoottorijärjestelmien (Ship Power) ja hajautettuun energiantuotantoon soveltuvien voimaloiden (Power Plants) toimittajista. Sen liiketoimintaan kuuluu olennaisena osana myös näiden järjestelmien kansainvälinen huolto-organisaatio (Services). (Wärtsilä 2007a: 1)

Wärtsilän liiketoiminta kehittyy tällä hetkellä nopeaa tahtia. Yrityksen liikevaihto on noussut vuoden 2005 2,64 miljardista eurosta vuoden 2007 3,76 miljardiin euroon ja yhtiön tilauskanta oli vuoden 2007 lopussa 6,3 miljardia euroa. (Wärtsilä 2008a: 2, Wärtsilä 2008b) Ennätysuurien tilauskirjojen ansiosta Wärtsilä tulee todennäköisesti kasvattamaan liikevaihtoaan vuonna 2008 vielä huomattavasti, kun yhtiön vuoden 2007 lopulla Vaasassa ja Triestessä käyttöön ottamien uusien tuotantolinjojen käyttöönoton vaikutukset näkyvät ensimmäistä kertaa koko kalenterivuoden tuotantovolyymeissä. (Westerback & Sirabella 2007: 14)

Toiminnan ja tuotannon kehitys on vaikuttanut luonnollisesti myös Wärtsilän henkilöstömäärään. Wärtsilän henkilöstömäärä on noussut vuoden 2005 lopun noin 12 tuhannesta nykyiseen yli 15 tuhanteen ihmiseen. (Wärtsilä 2007a: 3, Wärtsilä 2008a: 4) Yritys onkin kiinnittänyt huomiota henkilöstöjohtamiseensa ja on kiinnittänyt erityisesti huomiota uusien tulokkaiden perehdyttämiseen. Kokonaisuudessaan konsernin työtyytyväisyys on noussut kaikilla työtyytyväisyyskyselyssä mitatuilla osaluilla. Huomiota on saanut osakseen luonnollisesti myös kaikki tässä tutkimuksessa mitattavat yrityksen työnantajaimagoon vaikuttavat ulottuvuudet. (Wärtsilä 2007a: 119–123)

## Wärtsilän konsernin organisaatorakenne



**Kuvio 11.** Wärtsilän konsernin organisaatorakenne (Wärtsilä 2007a: 19)

Kuten yllä olevasta konsernin organisaatorakennetta havainnollistavasta kuviosta 11 ilmenee, Wärtsilän henkilöstö työskentelee neljässä erillisessä liiketoiminnossa jotka ovat: *Ship Power*, *Services*, *Power Plants* ja *Engine Division* (tuotanto&tuotekehitys). Seuraavaksi esitellään lyhyt kuvaus jokaisesta.

### Ship Power

Wärtsilä Ship Power vastaa yhtiön laivanmoottori-, propulsio- ja ohjausjärjestelmien toimittamisesta (Wärtsilä 2007a: 1). Vuonna 2007 sen osuus Wärtsilän liikevaihdosta oli 1 320 miljoonaa euroa, joka vastaa noin 35:ttä prosenttia konsernin kokonaisliikevaihdosta. Kasvua edelliseen vuoteen oli 34 prosenttia. (Wärtsilä 2008a: 3-4) Osuus konsernin henkilöstöstä on vastaavasti noin 18 prosenttia (Wärtsilä 2007a: 1).

Wärtsilän markkina-asema merenkulun pääsegmenteillä on vahva; sen osuus keskinopeiden päämoottoreiden maailman markkinoista on 38 % huolimatta ennen Vaasan ja Triesten tuotantolaitosten laajennuksia vällinneista tuotannon kapasiteettirajoituksista. Apumoottoreissa markkinaosuus oli 6 % ja Wärtsilän lisenssillä valmistettujen hidaskäyntisten moottoreiden 16 %. Potkureiden valmistuksen osalta markkinaosuus kasvoi 15 %:iin (vuonna 2006 11 %) ja säätölapaisten laske tuotantokapasiteetin rajoitteista johtuen 18 %:iin (36 %). (Wärtsilä 2008a: 2)

## **Services**

Services on Wärtsilän kansainvälinen huolto-organisaatio, joka tarjoaa asiakasta tukevia palveluita koko järjestelmien elinkaaren ajalle (Wärtsilä 2007a: 1). Sen osuus konsernin liikevaihdosta oli 1 550 miljoonaa euroa, vastaten noin 41 prosenttia kokonaisliikevaihdosta (Wärtsilä 2008a: 3).

Henkilöstöltään Services vastaa 61 prosenttia yrityksen kokonaishenkilöstöstä ja luonnollisesti sen organisaatio on myös yksiköistä laajin. Sillä on toimipisteitä 130 paikassa noin 70 maassa ja pystyy näin ollen tarjoamaan asiakkailleen aidosti globaalin, palveluiltaan alan laajimman, verkoston. Se palvelee Power Plants ja Ship Power -liiketoimintojen asiakkaiden lisäksi myös asiakkaita, jotka käyttävät muiden valmistajien toimittamia järjestelmiä. Huolto-organisaation kokonaisvaltaisuudesta johtuen Servicen kilpailijat ovat kilpailevien valmistajien huolto-organisaatioiden lisäksi lähinnä paikallisia. (Wärtsilä 2006a: 1, 13)

## **Power Plants**

Power Plants toimii hajautetun energiantuotannon alalla ja toimittaa asiakkailleen voimaloita perusvoiman tuotantoon, kulutushuippujen tasaamiseen ja teollisuuden omaan energiantuotantoon. Sen päätuotteita ovat kaasuoiljo- ja biopolttoaineita käyttämät voimalat. Sen osuus konsernin liikevaihdosta oli vuonna 2007 882 miljoonaa euroa (934 milj. vuonna 2006), joka vastaa 24 prosenttia kokonaisliikevaihdosta. Syynä liikevaihdon laskuun oli rajoitettu tuotantokapasiteetti ja sen jako Ship Powerin kanssa.

Power Plants on vahva toimija omilla liiketoimintasegmenteillään kansainvälisesti (Wärtsilä 2007a: 1). Sen markkinaosuus raskasöljyvoimaloissa oli Diesel and Gas Turbine -lehden tilastojen mukaan 38 prosenttia, Wärtsilälle merkittävässä kevytöljyvoimaloissa 34 prosenttia ja kaasuvoimaloissa 12 prosenttia (Wärtsilä 2008a: 2).

## **Engine Division**

Wärtsilän itse valmistavien tuotteiden valmistamisesta ja tuotekehityksestä vastaa Engine Division, jonka osuus konsernin henkilöstöstä on 16 prosenttia. Vaasan ja Triesten vuoden 2007 syyskuussa laajentuneisiin tehtaisiin on keskitetty keskinopeiden

päämoottorien valmistus. Hidaskäyntiset ja suurikokoiset laivanmoottorit valmistetaan sen sijaan lisenssivalmistajien avulla lähellä telakoita lähinnä Kaakkois-Aasiassa logistisista syistä. (Wärtsilä 2007a: 1, 16)

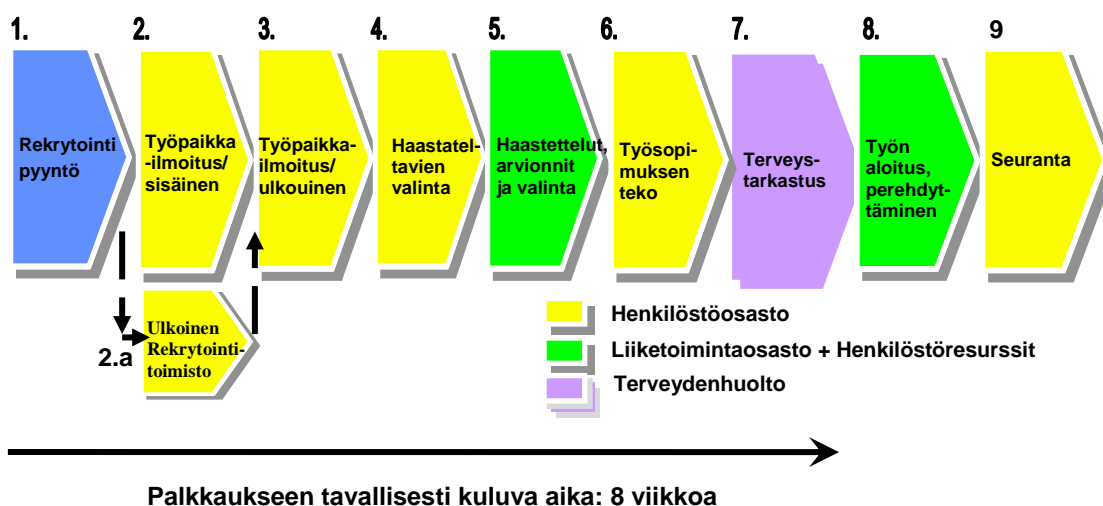
Näiden lisäksi Engine Divisionilla on lukuisia potkureiden tuotantoon erikoistuneita tuotantolaitoksia Euroopassa ja Aasiassa. Wärtsilä on laajentanut tuotantoaan Aasiaan myös yhteisomisteisten tuotantolaitoksien avulla. Wärtsilän Auxpac 20 ja 26 moottorisarjoja valmistetaan yhteisomisteisessa tehtaassa Aasiassa ja se on aloittamassa Hyundai Heavy Industriesin kanssa 50/50 omistussuhteisen tehtaan, joka alkaa valmistaa monipolttoainemoottoreita nesteytettyä maakaasua kuljettaviin LNG-aluksiin. (Wärtsilä 2007a:16 & Wärtsilä 2008a: 4)

### ***3.2.1 Wärtsilän rekrytointiprosessi***

Nopeasti kasvavan yrityksen henkilöstöfunktion yksi ehdottomista pääpainopistealueista on hyvien uusien työntekijöiden rekrytointi. Wärtsilän henkilöstön ikäjakaumassa ei ole suuria piikkejä tai odottavaa työntekijöiden eläköitymisestä johtuvaa ongelmaa. Yrityksen kasvu edellyttää kuitenkin rekrytointifunktion onnistunutta toimintaa, jolla taataan toiminnan jatkuvuus kauas tulevaisuuteen. Vuoden 2007 aikana Wärtsilä Finland Oy:n rekrytointifunktio vastasi noin 730 työntekijän rekrytoinnista.

Suuren kokonsa ja viimevuosina tapahtuneen voimakkaan kasvun seurauksena Wärtsilän rekrytointifunktio on ollut kovien haasteiden edessä. Toisaalta viimeaikojen talouskehitys on alkanut heijastumaan myös Wärtsilään ja viimeaikoina rekrytointitarve on tippunut merkittävästi. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 12 esitellään Wärtsilä Finland Oy:n rekrytointiprosessin vaiheet.

## Rekrytointiprosessin vaiheet



**Kuvio 12.** Wärtsilä Finland Oy:n rekrytointiprosessin vaiheet

Wärtsilä Finland Oy:n rekrytointifunktio on esitetty kuviossa yhdeksänvaiheisena jatkumona, jonka palkkausvaiheen kesto on keskimäärin 8 viikkoa. Toki täytyy muistaa, että erilaisista tehtävistä ja rekrytointitilanteista riippuen prosessin kestossa saattaa olla suuriakin vaihteluita. Todellisuudessa palkkausvaiheen kesto voi käytännössä vaihdella muutamasta päivästä hyvinkin pitkään aikaan.

Verrattaessa Wärtsilän rekrytointiprosessin vaiheita teoriaosassa esiteltyyn Fernández-Aráoz ym.'in (2009) seitsemänportaiseen malliin, voidaan huomata niiden olevan varsin yhteneviä. Rekrytointiprosessin vaiheista on yrityksen sisällä luonnollisesti myös tarkempia ohjeita, mutta niitä ei esitetä tai verrata tässä tutkimuksessa sen syvällisemmin, sillä niiden voidaan ajatella kuuluvan jossain määrin ”liikesalaisuuksien” piiriin.

### 3.3 Linkittyminen pitkittäistutkimukseen

Kuten jo tässä luvussa aiemmin mainittiin, tutkimus oli osa Tekes-rahoitteista Wärtsilän rekrytointifunktion uudistamiseen liittyvää tutkimusprojektia. Vaasan yliopiston julkaisusarjassa vuonna 2008 ilmestyneessä tutkimusprojektin koosteessa *Globalisoituva henkilöstöjohtaminen* on lyhyesti esitelty myös tämän tutkimuksen tuloksia (Heikkilä, Jokinen & Hasselblatt 2008: 89, 94, 99, 111–114). Siinä käsiteltiin

Tekes-rahoitteisen *Kansainvälisen osaamisen kehittäminen ja siirtäminen* - tutkimushankkeen neljättä osatutkimusta *Online-rekrytointijärjestelmä ja sen kansainvälinen integraatio*. Hanke oli osa Tekesin ensimmäistä liiketoimintaosaamisen kehittämishanketta *Liito – Uudistuva liiketoiminta ja johtaminen 2006–2010*. (Suutari 2008: III) Tämä tutkielma on yksi viidestä tutkimushankkeen yhteydessä tehdystä pro gradu -tutkielmasta.

## 4. TULOKSET

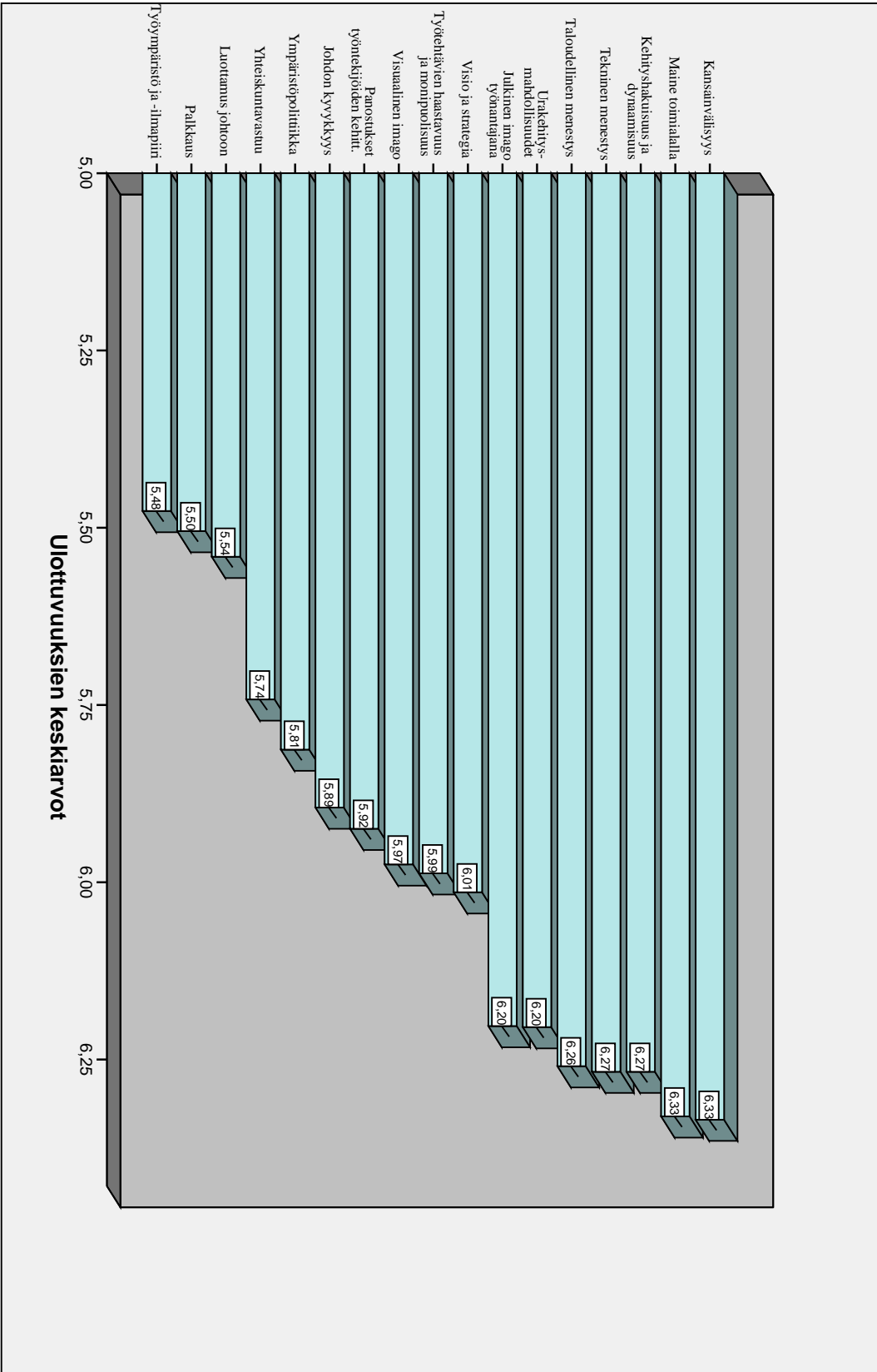
Tutkielman neljännessä luvussa raportoidaan tutkimuksen tulokset. Ensimmäiseksi tarkastellaan Wärtsilän työnantajaimagon 17 ulottuvuutta tutkimukseen vastanneiden keskuudessa ulottuvuuksien merkittävyysjärjestyksessä. Samalla esitellään niiden sisältämät kysymykset, tarkastellaan vastausjakaumia, -keskiarvoja ja keskihajontoja. Tämän jälkeen esitellään yksittäisten ulottuvuuksien vaikutuksia vastaajien työnhakupäätöksiin ensimmäisen kohdan tavoin frekvenssijakaumien, keskiarvojen ja keskihajontojen avulla. Luvun kolmannessa osassa tarkastellaan tutkimuksen taustamuuttujien vaikutuksia vastaajien käsityksiin Wärtsilän työnantajaimagosta.

### 4.1 Työnantajaimagon ulottuvuudet

Seuraavaksi perehdytään ensin tutkimuskyselyn vastauksien perusteella muodostuneiden Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksien keskiarvoihin. Sen jälkeen tarkastellaan jokaista väittämää ja niiden muodostamia 17 ulottuvuutta erikseen järjestyksessä parhaimman keskiarvon saaneesta ulottuvuudesta heikoimpaan. Ulottuvuuksien keskiarvoja kuvaava diagrammi muotoiltiin SPSS -ohjelmalla ja yksittäisiä ulottuvuuksia kuvaavissa taulukoissa käytettiin SPSS -ohjelman lisäksi myös Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmaa. Näin suodatettiin SPSS:llä tehdyistä taulukoista ylimääräiset tilastomääreet pois ja yhdistettiin tulokset samalla yhteen taulukkaan, jossa esitellään ainoastaan aineiston kuvailun kannalta merkittävimmät tilastolliset tunnusluvut.

Kuten metodiosiossa esitettiin, teoriataustaan pohjautuvat työnantajaimagon ulottuvuudet kertovat Wärtsilän työnantajaimagosta kyselyyn vastanneiden mielipiteiden pohjalta. Tuloksia tutkittaessa on kuitenkin tärkeää pitää mielessä, että tutkimus on tehty perustuen Wärtsilästä töitä hakeneiden vastauksiin, joka osaltaan jo vaikuttaa vastauksiin.

### Wärtsilän työnantajaimago



Kuvio 13. Työnantajaimagon ulottuvuuksien keskiarvot

Edellisellä sivulla olevassa kuviossa 13 on kuvattu Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksien keskiarvot vastaajajoukossa. Pylväsdiagrammista voidaan havaita kyselyyn vastanneen hakijajoukon nähneen Wärtsilän työnantajaimagoltaan keskimäärin erittäin hyväksi yritykseksi. Ulottuvuuksien keskiarvojen keskiarvo, joka kuvaa Wärtsilän työnantajaimagon kokonaisuuden keskiarvoa, oli vastaajien keskuudessa 5,98 asteikolla 1–7.

Vastaajat pitivät Wärtsilän työnantajaimagoa erityisen hyvänä etenkin ulottuvuuksien *Kansainvälisyys* ja *Maine toimialalla* osa-alueilla. Näiden kahden ulottuvuuden vastauskeskiarvoiksi muodostui jopa 6,33. Myös viisi muuta ulottuvuutta olivat keskiarvoltaan yli 6,20:n. Näitä olivat *Kehityshakuisuus ja dynaamisuus* (6,27), *Teknillinen menestys* (6,27), *Taloudellinen menestys* (6,26), *Urakehitysmahdollisuudet* (6,20) ja *Julkinen maine työnantajana* (6,20). Heikompina työnantajaimagon osa-alueina vastaajat puolestaan pitivät *Luottamusta johtoon* (5,54), *Palkkausta* (5,50) sekä *Työympäristöä ja -ilmapiiriä* (5,48).

Seuraavaksi tarkastellaan jokaista yksittäistä ulottuvuutta erikseen omina taulukoina. Seuraavista 17 taulukosta löytyvät kaikkien 51 väittämän vastausjakaumat prosentteittain esitettynä, niiden keskiarvot, mediaanivastaukset sekä keskihajonnat. Näiden lisäksi taulukoissa on esitetty jokaisen ulottuvuuden kolmesta väittämästä muodostuneet keskiarvot edellä mainituista tilastollisista tunnusluvuista. Näitä kaikkia edellä mainittuja tunnuslukuja tarkasteltaessa voidaan luoda kattava yleiskuva yrityksen työnantajaimagosta ja sen eri ulottuvuuksista yrityksestä työtä hakeneiden vastaajien keskuudessa.

### ***Kansainvälisyys***

*Kansainvälisyys* oli vastausten perusteella Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksista vahvin. Taulukossa 11 esitetyt ulottuvuuden vastauskeskiarvot olivat keskimäärin 6,33 siitä huolimatta, että väittämä ”*Työtehtäviin kuuluu säännöllinen kansainvälinen työskentely.*” oli arvostettu keskimäärin puoli pykälää kahta muuta ulottuvuutta alemmaksi. Tämän väittämän mediaanivastaus oli 6, kun se kahden muun kysymyksen kohdalla oli vahvasti 7. Myös väittämien väliset keskihajonnat noudattelivat samaa linjaa. Edellä mainitun väittämän kohdalla se oli jopa 1,16, kun taas kahden muun kohdalla varsin alhainen (0,85–0,88).

**Taulukko 11.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Kansainvälisyys

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yritys tarjoaa mahdollisuuden kansainväliseen toimintaan.	0,0	0,9	0,5	2,4	6,6	17,9	<b>71,7</b>	6,55	7,00	0,88
Työtehtäviin kuuluu säännöllinen kansainvälinen työskentely.	0,9	0,9	1,4	7,5	13,7	35,8	<b>39,6</b>	5,98	6,00	1,16
Yritys tarjoaa mahdollisuuden työskennellä kansainvälisessä ympäristössä.	0,0	0,5	0,5	3,3	5,7	27,4	<b>62,7</b>	6,47	7,00	0,85
<b>Kansainvälisyys (keskiarvo)</b>	0,3	0,8	0,8	4,4	8,6	27,0	<b>58,0</b>	6,33	6,67	0,96

Kuten taulukosta voidaan lukea, jokaisen väittämän frekvenssijakauma painottui kohtaan 7. Keskimäärin jopa 58.0 prosenttia vastanneista valitsi vastasi väittämiin numeron 7 ja 27,0 prosenttia numeron 6. Näistä väittämän ”Yritys tarjoaa mahdollisuuden kansainväliseen toimintaan.” vastausten keskiarvo oli kyselyn korkein, ja jopa 71,7 prosenttia vastaajista laittoi tämän väittämän kohdalla ruksin kohtaan 7.

### **Maine toimialalla**

Taulukossa 12 kuvailtu *maine toimialalla* muodostui vastaajien keskuudessa toiseksi vahvimaksi työnantajaimagon ulottuvuudeksi vastausten keskiarvojen ollessa 6,33. Vastausjakaumasta voidaan havaita huomattavan suuren osan vastaajista vastanneen väittämiin numeron 6 tai 7. Vastaukset 1, 2 ja 3 eivät puolestaan saaneet juuri lainkaan kannatusta.

**Taulukko 12.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Maine toimialalla

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yrityksen maine on hyvä suhteessa muihin toimialalla toimiviin yrityksiin.	0,0	0,5	0,5	4,7	12,3	34,0	<b>48,1</b>	6,23	6,00	0,93
Yritys on hyvin tunnettu toimialallaan.	0,0	0,0	0,5	0,9	6,1	24,1	<b>68,4</b>	6,59	7,00	0,69
Yrityksellä on hyvä maine suhteessa kilpailijoihinsa.	0,0	0,0	0,9	6,6	10,4	38,7	<b>43,4</b>	6,17	6,00	0,93
<b>Maine toimialalla (keskiarvo)</b>	0,0	0,2	0,6	4,1	9,6	32,2	<b>53,3</b>	6,33	6,33	0,85

Ulottuvuuden väittämien vastausten keskihajonnat olivat ulottuvuuksien keskimääräisiin verrattuna hieman alemmat ollen keskimäärin 0,93. Tämä johtui väittämän ”Yritys on hyvin tunnettu toimialallaan.” vastausten painottumisesta numeroon 7, jonka vastasi 68,4 prosenttia vastanneista (keskihajonta 0,69). Kahden

muun kysymyksen vastaukset jakaantuivat hieman tasaisemmin. Niiden mediaanit olivat 6 ja keskiarvot 6,23 ja 6,17. Silti myös näiden väittämien kohdalla numeron 7 vastasi suuri osa (48,1 ja 43,4 prosenttia vastaajista).

### ***Kehityshakuisuus ja dynaamisuus***

*Kehityshakuisuus ja dynaamisuus* sai ulottuvuuksista vastaajien keskuudessa kolmanneksi parhaat arviot. Sen sisältämien väittämien vastauksien keskiarvojen keskiarvo oli 6,27. Myös tämän ulottuvuuden väittämien kohdalla vastausjakaumat olivat varsin vinot painottuen vastaukseen 7. Vastaukset 1, 2 ja 3 eivät saaneet tässäkään ulottuvuudessa käytännössä lainkaan kannatusta.

**Taulukko 13.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Kehityshakuisuus ja dynaamisuus

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yritys on kehityshakuinen ja dynaaminen.	0,0	0,0	0,5	2,4	11,8	36,8	<b>48,6</b>	6,31	6,00	0,81
Yritys kehittyy jatkuvasti.	0,0	0,0	0,0	2,4	14,2	39,6	<b>43,9</b>	6,25	6,00	0,78
Yritys on omistautunut jatkuvaan toimintansa kehittämiseen.	0,0	0,0	0,0	2,8	13,7	39,6	<b>43,9</b>	6,25	6,00	0,79
<b>Kehityshakuisuus ja dynaamisuus (keskiarvo)</b>	0,0	0,0	0,2	2,5	13,2	38,7	<b>45,4</b>	6,27	6,00	0,79

Vastaukset olivat tämän ulottuvuuden kysymyksien kesken varsin yhdenmukaisia. Keskihajontakin oli varsin alhainen 0,79. Vaikka keskiarvo oli korkea, jäi vastausten mediaani jokaisen kysymyksen kohdalla 6:een. Suurin frekvenssi oli jokaisessa kysymyksessä kuitenkin vastauksen 7 kohdalla.

### ***Tekninen menestys***

*Tekninen menestys* oli kyselyyn vastanneiden työnhakijoiden keskuudessa Wärtsilän työnantajaimagon neljänneksi vahvin ulottuvuus. Kuten taulukosta 14 voidaan havaita, sen sisältämien väittämien vastausten keskiarvot olivat keskimäärin 6,27.

**Taulukko 14.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Tekninen menestys

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yrityksen tuotteet ovat teknisesti edistyksellisiä.	0,0	0,0	0,0	1,4	9,0	31,6	<b>58,0</b>	6,46	7,00	0,72
Yrityksen tuotekehitys on teknisesti innovatiivista.	0,0	0,0	0,0	7,1	17,5	34,4	<b>41,0</b>	6,09	6,00	0,93
Yrityksellä on maine teknisesti edistyneitä tuotteita valmistavana yrityksenä.	0,0	0,0	0,0	1,9	13,7	<b>42,5</b>	42,0	6,25	6,00	0,76
<b>Tekninen menestys (keskiarvo)</b>	0,0	0,0	0,0	3,5	13,4	36,2	<b>47,0</b>	6,27	6,33	0,80

Väittämän ”Yrityksen tuotteet ovat teknisesti edistyksellisiä.” mediaani oli 7, ja näin oli vastannut 58,0 prosenttia vastaajista. Ulottuvuuden keskihajonnat olivat keskimääräistä pienempiä, 0,72 ja 0,93 välillä. Taulukosta voidaankin huomata yli 80 prosentin vastaajista pitäneen yrityksen teknistä menestystä 6:n tai 7:n arvoisena. Ulottuvuus oli myös ainoa, jonka väittämiä kukaan vastanneista ei arvioinut alle 4:n arvoiseksi.

### **Taloudellinen menestys**

Wärtsilän *taloudellinen menestys* kuului vastanneiden mielestä myös yrityksen parhaimpien työnantajaimagon ulottuvuuksien joukkoon ollen keskiarvolla 6,21 niiden viidenneksi paras. Kuten taulukosta 15 voidaan lukea, osa-alue oli myös kansainvälisyyden lisäksi toinen työnantajaimagon ulottuvuus, jonka kahden väittämän, ”Yrityksen toiminta on taloudellisesti menestyvää.” ja ”Yritys on vakavarainen.”, vastausten mediaani oli 7.

**Taulukko 15.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Taloudellinen menestys

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yrityksen toiminta on taloudellisesti menestyvää.	0,0	0,0	0,0	4,2	11,8	32,5	<b>51,4</b>	6,31	7,00	0,84
Yritys on vakavarainen.	0,5	0,0	0,9	3,3	9,9	34,0	<b>51,4</b>	6,30	7,00	0,93
Yritys tunnetaan taloudellisesta menestyksestään.	0,0	0,0	0,5	9,4	15,6	35,8	<b>38,7</b>	6,03	6,00	0,98
<b>Taloudellinen menestys (keskiarvo)</b>	0,2	0,0	0,5	5,7	12,4	34,1	<b>47,2</b>	6,21	6,67	0,92

Kuten taulukon vastausjakaumasta voidaan lukea, molempien väittämien kohdalla 51,4 prosenttia vastaajista olivat arvioineet yrityksen 7:n arvoiseksi. Keskihajonnat olivat

0,84 ja 0,98 väliltä, ja näin ollen lähellä kysymysten keskimääräisiä keskihajonta-arvoja.

### ***Urakehitysmahdollisuudet***

Ulottuvuus *Urakehitysmahdollisuudet* sijoittui työnantajaimagon ulottuvuuksien välisessä keskiarvovertailussa listan kuudenneksi. Taulukossa 16 esitettyjen väittämien vastausten keskiarvot olivat tasaiset, ja niiden keskiarvo oli 6,20.

**Taulukko 16.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Urakehitysmahdollisuudet

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yritys tarjoaa mahdollisuuksia pitkántähtäimen urakehitykseen.	0,0	0,0	0,9	5,2	9,0	36,3	<b>48,6</b>	6,25	6,00	0,93
Yrityksessä työskentely palvelee urakehitystä.	0,5	0,0	0,0	2,8	14,6	37,7	<b>44,3</b>	6,22	6,00	0,88
Yritys tarjoaa hyvät mahdollisuudet kehittää itseään tulevaa työuraa ajatellen.	0,0	0,5	0,9	4,7	13,7	38,2	<b>42,0</b>	6,14	6,00	0,94
<b>Urakehitysmahdollisuudet (keskiarvo)</b>	0,2	0,2	0,6	4,2	12,4	37,4	<b>45,0</b>	6,20	6,00	0,92

Etenkin väittämä ”*Yritys tarjoaa mahdollisuuksia pitkántähtäimen urakehitykseen.*”, oli vastaajien mielestä erittäin paikkansapitävä. Jopa 85 prosenttia vastaajista vastasi siihen 6 tai 7. Taulukon vastausjakaumasta voidaan myös huomata, että muidenkin väittämien kohdalla vastausten suurin frekvenssi saavutettiin kohdassa 7, joka edusti keskimäärin 45 prosenttia vastauksista. Vastausten mediaani oli jokaisen väittämän kohdalla 6 ja keskihajonta varsin pieni, keskimäärin 0,92.

### ***Maine työnantajana***

Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuus *Maine työnantajana* oli vastausten perusteella niiden seitsemänneksi vahvin. Taulukossa 17 esitettyjen ulottuvuuden sisältämien väittämien vastausten keskiarvojen keskiarvo oli 6,20.

**Taulukko 17.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Maine työnantajana

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yrityksen imago työnantajana on vahva.	0,0	0,0	0,9	5,7	11,3	37,7	<b>44,3</b>	6,19	6,00	0,91
Yrityksen työnantajakuva on positiivinen.	0,5	0,5	0,0	2,4	10,4	39,2	<b>47,2</b>	6,28	6,00	0,89
Yrityksellä on julkisuudessa hyvä maine työnantajana.	0,0	0,5	0,5	7,1	11,3	37,7	<b>42,9</b>	6,14	6,00	0,96
<b>Maine työnantajana (keskiarvo)</b>	0,2	0,3	0,5	5,0	11,0	38,2	<b>44,8</b>	6,20	6,00	0,92

Vaikka jokaisen väittämän mediaanivastaus oli 6, voidaan Taulukon vastausjakaumasta lukea 7 olleen yleisin vastaus jokaiseen kysymykseen. Jokaisen väittämän kohdalla yli 80 prosenttia vastauksista oli joko 6 tai 7. Keskihajonnat olivat myös varsin alhaisia, ollen keskimäärin 0,92. Tämä johtui suureksi osaksi siitä, että vastaukset 1-3 eivät saaneet vastaajien keskuudessa juuri lainkaan kannatusta.

### **Visio ja strategia**

*Visio ja strategia* oli vastauksien perusteella yksi ylempään keskikastiin kuuluvista ulottuvuuksista. Taulukossa 18. esitettyjen väittämien vastausten keskiarvojen keskiarvo oli 6,01, joka oli ulottuvuuksien kahdeksanneksi korkein. Jokaisen väittämän mediaanivastaus oli 6.

**Taulukko 18.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Visio ja strategia

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yrityksen visio ja strategia vastaavat hyvin markkinoidenmuuttuviin kehityshaasteisiin.	0,0	0,0	0,9	7,1	22,6	<b>40,1</b>	29,2	5,90	6,00	0,94
Yrityksen strateginen osaaminen vahvistaa sen asemaasuhteessa kilpailijoihin.	0,0	0,0	0,5	5,2	14,2	<b>46,7</b>	33,5	6,08	6,00	0,85
Yritys on visionäärinen ja toteuttaa strategiaansa menestyksellisesti.	0,0	0,0	0,5	5,7	13,7	<b>46,7</b>	33,5	6,07	6,00	0,86
<b>Visio ja strategia (keskiarvo)</b>	0,0	0,0	0,6	6,0	16,8	<b>44,5</b>	32,1	6,01	6,00	0,88

Kuten taulukosta voidaan havaita, frekvenssijakauma oli jokaisen kysymyksen kohdalla painottunut 6:n kohdalle. Sen oli vastannut keskimäärin 44,5 prosenttia vastaajista. Vastausten keskihajonta 0,88 oli myös ulottuvuuksien joukossa yksi pienimmistä.

## Työtehtävät

Työnantajaimagon ulottuvuus *Työtehtävät* sijoittui ulottuvuuksien keskiarvovertailussa keskikastiin väittämien vastausten keskiarvojen keskiarvon ollessa 5,99. Kuten taulukosta 19 voidaan havaita, jokaisen kysymyksen mediaanivastaus oli 6.

**Taulukko 19.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Työtehtävät

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yritys tarjoaa monipuolisia ja mielenkiintoisia työtehtäviä.	0,0	0,0	0,5	6,6	13,2	36,8	<b>42,9</b>	6,15	6,00	0,92
Yrityksen tarjoamat työtehtävät ovat haastavia.	0,0	0,0	0,5	5,7	19,3	35,8	<b>38,7</b>	6,07	6,00	0,92
Yrityksen tarjoamissa työtehtävissä on mahdollisuus toteuttaa itseään.	0,0	0,5	0,5	9,9	24,5	<b>42,5</b>	22,2	5,75	6,00	0,96
<b>Työtehtävät (keskiarvo)</b>	0,0	0,2	0,5	7,4	19,0	<b>38,4</b>	34,6	5,99	6,00	0,93

Taulukon vastausjakaumasta voidaan nähdä väittämän ”*Yrityksen tarjoamissa työtehtävissä on mahdollisuus toteuttaa itseään.*” vastauksien olleen keskimäärin hiukan muita väittämiä alhaisempia (ka=5,75). Kun frekvenssijakauman perusteella muiden kahden väittämän yleisin vastaus oli 7, laittoivat vastaajat tämän kysymyksen kohdalla 42,5 prosenttia ruksin kohtaan 6. Väittämien keskihajonnat olivat tämän ulottuvuuden kohdalla varsin pieniä, keskimäärin 0,93, eikä kohtiin 1-3 tullut juurikaan merkintöjä.

## Visuaalinen imago

*Visuaalinen imago* sijoittui myös vastausten perusteella Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksien vertailussa niiden keskikastiin. Taulukosta 20 voidaan lukea väittämien keskiarvojen keskiarvo olleen 5,97. Jokaisen väittämän mediaanivastaus oli 6.

**Taulukko 20.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Visuaalinen imago

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yrityksellä on vahva visuaalinen imago.	0,5	0,9	2,8	8,5	16,0	32,1	<b>39,2</b>	5,92	6,00	1,19
Yrityksen viestimä visuaalinen ilme on houkutteleva.	0,0	0,9	0,9	8,5	20,3	30,2	<b>39,2</b>	5,95	6,00	1,08
Yrityksen itsestään visuaalisesti viestimä kuva on hyvä	0,0	0,5	0,9	6,1	12,7	<b>44,3</b>	35,4	6,06	6,00	0,94
<b>Visuaalinen imago (keskiarvo)</b>	0,2	0,8	1,6	7,7	16,4	35,5	<b>37,9</b>	5,97	6,00	1,07

Taulukon vastausjakaumasta voidaan lukea suurimman frekvenssin olleen väittämien ”Yrityksellä on vahva visuaalinen imago.” ja ”Yrityksen viestimä visuaalinen ilme on houkutteleva.” kohdalla 7. Sen oli vastannut molempien kohdalla 39,2 prosenttia vastaajista. Näiden väittämien kohdalla voidaan havaita olevan myös varsin korkea keskihajonta (1,19 ja 1,08), josta johtuen myös ulottuvuuden väittämien keskimääräinen keskihajonta nousi 1,07:ään.

#### **Panostukset työntekijöiden kehittämiseen**

*Panostukset työntekijöiden kehittämiseen* sijoittui ulottuvuuksien keskiarvovertailussa alempaan keskikastiin väittämien keskiarvojen keskiarvon ollessa 5,92. Taulukosta 21 voidaan havaita myös keskihajonnan olleen keskiluokkaa tämän ulottuvuuden kohdalla eli 0,97. Jokaisen väittämän vastausten mediaani oli 6.

**Taulukko 21.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Panostukset työntekijöiden kehittämiseen

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yritys panostaa työntekijöidensä kehittämiseen.	0,0	0,5	0,0	15,1	25,0	<b>34,0</b>	25,5	5,68	6,00	1,04
Yritys arvostaa taitojaan kehittäviä työntekijöitä.	0,0	0,0	0,5	7,1	12,7	<b>43,4</b>	36,3	6,08	6,00	0,90
Yritys innostaa työntekijöitään kehittymään työssään.	0,0	0,0	0,5	8,0	17,9	<b>37,3</b>	36,3	6,01	6,00	0,95
<b>Panostukset työntekijöiden kehittämiseen (keskiarvo)</b>	0,0	0,2	0,3	10,1	18,6	<b>38,2</b>	32,7	5,92	6,00	0,97

Kuten taulukon vastausjakaumasta voidaan lukea, oli 6 jokaisen väittämän kohdalla myös suosituksen vastaus. Väittämä ”Yritys panostaa työntekijöidensä kehittämiseen.” sai puolestaan vastaajien keskuudessa muihin väittämiin nähden varsin alhaisen

arvosanan. Vastausten keskiarvo oli tämän kohdalla 5,68, kun kahden muun väittämän vastauskeskiarvot olivat yli kuuden.

### **Johdon kyvykkyys**

Ulottuvuus *Johdon kyvykkyys* sijoittui vastauksien perusteella Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksien alempaan keskikastiin. Kuten taulukosta 22 voidaan havaita, väittämien vastausten keskiarvojen keskiarvo oli 5,89. Mediaanivastaus oli jokaisen väittämän kohdalla 6.

**Taulukko 22.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Johdon kyvykkyys

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yrityksen johdolla on osaava maine.	0,0	0,0	1,4	9,0	20,3	34,4	<b>34,9</b>	5,92	6,00	1,02
Yrityksellä on kyvykkäitä johtajia.	0,0	0,0	0,5	10,8	16,0	<b>40,6</b>	32,1	5,93	6,00	0,98
Yrityksellä on maine hyvien johtajien yrityksenä.	0,0	0,0	0,9	11,3	16,0	<b>47,2</b>	24,5	5,83	6,00	0,96
<b>Johdon kyvykkyys (keskiarvo)</b>	0,0	0,0	0,9	10,4	17,5	<b>40,7</b>	30,5	5,89	6,00	0,99

Taulukon vastausjakaumasta voidaan kuitenkin lukea, että väittämän ”*Yrityksen johdolla on osaava maine.*” kohdalla hieman enemmän vastanneista arvioi ulottuvuuden 7:n arvoiseksi, ja tämän kysymyksen kohdalla oli myös suurin keskihajonta. Keskihajonnat olivat muutoinkin tämän ulottuvuuden kohdalla hieman keskimääräistä korkeampia, keskimäärin 0,99.

### **Ympäristöpolitiikka**

*Ympäristöpolitiikka* sijoittui myös Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksista niiden keskiarvovertailun alempaan keskikastiin. Taulukosta 23 voidaan havaita ulottuvuuden väittämien keskiarvojen keskiarvo olleen 5,81.

**Taulukko 23.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Ympäristöpolitiikka

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yrityksen kehittämät teknologiat ovat ympäristöystävällisiä.	0,0	0,0	2,4	9,4	22,2	<b>40,1</b>	25,9	5,78	6,00	1,01
Ympäristöystävällisyys on Wärtsilälle merkittävä asia.	0,0	0,5	0,9	10,8	22,2	<b>33,5</b>	32,1	5,83	6,00	1,06
Yritys edistää toiminnallaan ympäristöystävällisyyttä ja kestäväää kehitystä.	0,0	0,5	0,9	11,8	17,5	<b>41,0</b>	28,3	5,83	6,00	1,03
<b>Ympäristöpolitiikka (keskiarvo)</b>	0,0	0,3	1,4	10,7	20,6	<b>38,2</b>	28,8	5,81	6,00	1,03

Kuten taulukosta voidaan lukea, olivat vastaajien vastauksen ulottuvuuden väittämiin suhteellisen samanlaisia ja jakaumatkin muihin ulottuvuuksiin verrattuna tasaisemmat. Taulukossa olevasta vastausjakaumasta voidaan myös nähdä suurimpien frekvenssien osuvan numero 6:n kohdalle, jonka oli keskimäärin vastannut 38,2 prosenttia vastaajista. Numero 6 oli myös tässä ulottuvuudessa kaikkien väittämien mediaani. Ulottuvuuden keskihajonta oli Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksien kolmanneksi korkein, keskimäärin 1,03.

### ***Yhteiskuntavastuu***

Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuus *Yhteiskuntavastuu* sijoittui myös ulottuvuuksien keskiarvojen vertailussa alempaan keskikastiin. Kuten taulukosta 24 voidaan lukea, sen sisältämien väittämien vastausten keskiarvojen keskiarvo oli 5,74.

**Taulukko 24.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Yhteiskuntavastuu

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yritys tiedostaa vastuunsa yhteiskunnan kehittämisessä.	0,0	0,5	0,9	12,3	20,8	<b>42,0</b>	23,6	5,74	6,00	1,01
Yritys asettaa tavoitteensa huomioiden niiden toteuttamisen yhteiskunnalliset vaikutukset.	0,0	0,0	0,9	11,8	24,5	<b>38,7</b>	24,1	5,73	6,00	0,99
Yritys etsii aktiivisesti tapoja toimia ympäröivän yhteiskunnan hyväksi.	0,0	0,0	1,4	11,8	22,2	<b>38,7</b>	25,9	5,76	6,00	1,01
<b>Yhteiskuntavastuu (keskiarvo)</b>	0,0	0,2	1,1	11,9	22,5	<b>39,8</b>	24,5	5,74	6,00	1,01

Taulukon vastausjakaumasta voidaan huomata vastauksien jakautuneen tässä ulottuvuudessa kaikkein samankaltaisimmin eri väittämien välillä. Vastausjakaumasta voidaan myös nähdä vastausten painottuneen jokaisen väittämän kohdalla numeroon 6, jonka vastasi keskimäärin 39,8 prosenttia vastaajista. Tämä oli myös jokaisen

väittämän mediaanivastaus. Vastaukset olivat siis muihin kyselyn ulottuvuuksiin verrattuna keskimäärin hieman jakaantuneemmat väittämien keskihajontojen ollessa keskimäärin 1,01. Keskihajonnat olivat silti keskenään ulottuvuuksien tasaisimmat olleen 0,99–1,01.

### **Luottamus johtoon**

*Luottamus johtoon* oli puolestaan kyselyn vastauksien perusteella yksi Wärtsilän työnantajaimagon heikoimmista ulottuvuuksista. Kuten taulukosta 25 voidaan lukea, sen keskiarvo vastaajien keskuudessa oli 5,54, mikä oli ulottuvuuksien kolmanneksi heikoin.

**Taulukko 25.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Luottamus johtoon

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Työntekijät ovat tyytyväisiä yrityksen johdon toimintaan.	0,0	0,9	0,5	22,2	24,5	<b>40,1</b>	11,8	5,38	6,00	1,03
Työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus on yrityksessä korkealla tasolla.	0,0	0,0	0,9	16,0	24,1	<b>43,4</b>	15,6	5,57	6,00	0,97
Yrityksen henkilöstö on sitoutunut ja tyytyväinen johdon linjauksiin.	0,0	0,0	1,4	12,3	25,9	<b>37,7</b>	22,6	5,68	6,00	1,00
<b>Luottamus johtoon (keskiarvo)</b>	0,0	0,3	0,9	16,8	24,8	<b>40,4</b>	16,7	5,54	6,00	1,00

Taulukosta löytyvän vastausjakauman perusteella vastaajat arvioivat väittämät 7:n arvoiseksi vain keskimäärin 16,7 prosentissa vastauksista. Tämä oli kyselyn ulottuvuuksien pienin keskiarvo tässä luokassa. Väittämien suurimman frekvenssin saavutti tässäkin ulottuvuudessa 6, jonka kannalla oli keskimäärin 40,4 prosenttia vastanneista. Vastausten keskihajonta oli muihin ulottuvuuksiin nähden varsin korkea, keskimäärin 1,00.

### **Palkkaus**

Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuus *Palkkaus* sijoittui ulottuvuuksien välisessä vertailussa myös häntäpäähän, toiseksi heikoimmaksi. Kuten taulukosta 26 voidaan lukea, väittämien vastausten keskiarvojen keskiarvo oli 5,50.

**Taulukko 26.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Palkkaus

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yritys maksaa työntekijöilleen kilpailukykyistä palkkaa.	0,5	0,5	0,9	15,1	21,7	<b>35,8</b>	25,5	5,67	6,00	1,12
Yritys tunnetaan hyvänä palkanmaksajana.	0,0	1,4	0,5	11,3	23,6	<b>32,5</b>	30,7	5,77	6,00	1,10
Yrityksen työntekijöilleen tarjoama aloituspalkka on korkea.	0,5	1,9	2,8	<b>28,8</b>	28,3	25,9	11,8	5,08	5,00	1,17
<b>Palkkaus (keskiarvo)</b>	0,3	1,3	1,4	18,4	24,5	<b>31,4</b>	22,6	5,50	5,67	1,13

*”Yrityksen työntekijöilleen tarjoama aloituspalkka on korkea.”* oli kyselyn toinen väittämä, jonka mediaani oli 5, muiden väittämien mediaanien ollessa 6. Taulukosta voidaan havaita myös väittämän frekvenssijakauman olleen kyselyssä poikkeuksellinen, sillä suurimman frekvenssin saavutti vastaus 4, jopa 28,8 prosenttia vastanneista piti sitä parhaana vastauksena. Väittämän keskiarvo jäi kahta muuta väittämää yli 0,5 pykälää alemmaksi, 5,08:aan. Suuren hajonnan vuoksi myös vastausten keskihajonta oli tässäkin ulottuvuudessa varsin suuri, keskimäärin 1,13.

### **Työympäristö ja -ilmapiiri**

*Työympäristö ja -ilmapiiri* sijoittui vastausten perusteella hienoisesti Wärtsilän työnantajaimagon heikoimmaksi. Kuten taulukosta 27 voidaan havaita, vastausten keskiarvojen keskiarvo oli tämän ulottuvuuden kohdalla *”ainoastaan”* 5,48.

**Taulukko 27.** Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet: Työympäristö ja -ilmapiiri

	1	2	3	4	5	6	7	ka	mediaani	kh
Yrityksessä vallitsee avoin ja joustava työilmapiiri.	0,5	0,5	1,9	20,8	22,6	<b>36,3</b>	17,5	5,43	6,00	1,13
Yrityksen yrityskulttuuri on epämuodollinen ja rento.	3,3	2,8	3,8	20,3	21,7	<b>32,5</b>	15,6	5,14	5,00	1,44
Yritys tarjoaa työntekijöilleen miellyttävän työympäristön.	0,0	0,0	1,4	9,4	20,3	<b>40,1</b>	28,8	5,85	6,00	0,99
<b>Työympäristö ja -ilmapiiri (ka)</b>	1,3	1,1	2,4	16,8	21,5	<b>36,3</b>	20,6	5,48	5,67	1,19

Väittämä *”Yrityksen yrityskulttuuri on epämuodollinen ja rento.”* oli toinen kahdesta kyselyn väittämästä, jonka vastausten mediaani oli 5 keskiarvon jäädessä 5,14:ään. Muiden väittämien mediaanivastaus oli 6. Taulukon vastausjakaumasta voidaan nähdä vastausten hajautuneen erityisesti edellä mainitun kysymyksen kohdalla huomattavasti

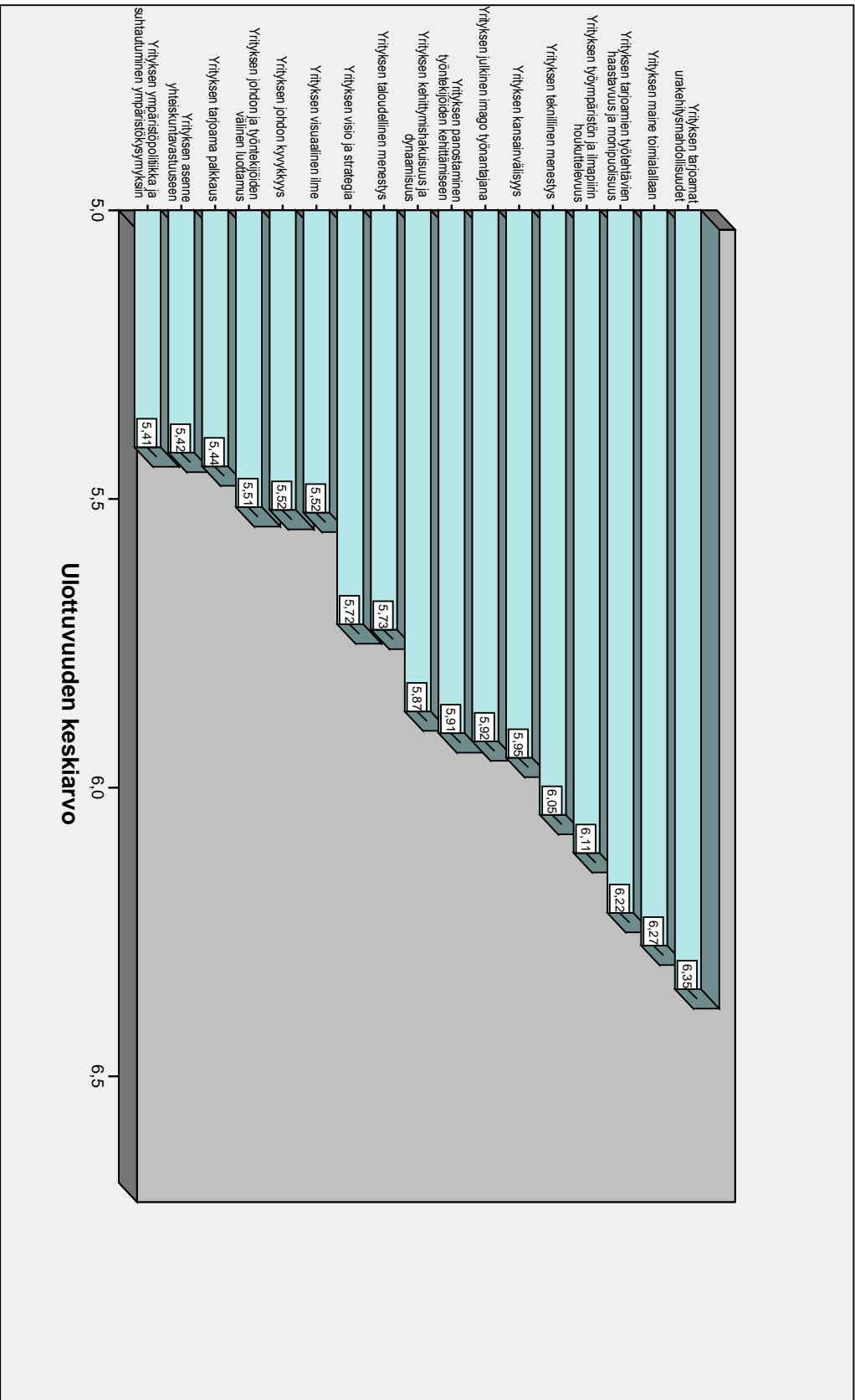
( $kh=1,44$ ). Myös muiden väittämien kohdalla keskihajonta oli kohtuullisen suurta, keskimäärin 1,19. Vastausjakaumasta voidaan kuitenkin lukea myös, että yleisin vastaus jokaiseen väittämään oli 6, jonka vastasi keskimäärin 36,3 prosenttia vastaajista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Wärtsilän työnantajaimago yrityksestä työtä hakeneiden ihmisten keskuudessa on erittäin hyvä. Yhtäkään osa-aluetta ei voida pitää heikkona, on vain hyviä ja erittäin hyviä osa-alueita imagon ulottuvuuksien keskiarvojen vaihdella 6,33:n ja 5,48:n välillä.

## **4.2 Vaikutukset työnhakupäätöksiin**

Tutkimuskyselyssä pyydettiin vastaajia arvioimaan myös Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksien vaikutuksia heidän työnhakupäätöksiinsä. Seuraavaksi tarkastellaan näiden ulottuvuuksien keskiarvoja. Tämän jälkeen paneudutaan ulottuvuuksiin tarkemmin ja tutustumme edellisten taulukoiden tapaan niiden frekvenssijakaumiin, keskiarvoihin ja keskihajontoihin. Seuraavalla sivulla olevasta kuvioista 14 on esitetty Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksien vaikutukset tutkimukseen vastanneiden hakijoiden työnhakupäätöksiin.

### Wärtsilän työnantajaimagon vaikutukset työnhakupäätöksiin



Kuvio 14. Ulottuvuuksien vaikutukset työnhakupäätöksiin

Kuviossa 14 esitetyt ulottuvuudet voidaan jaotella niiden keskiarvojen perusteella kolmeen eri luokkaan: paljon vaikuttaviin, keskimääräisesti vaikuttaviin ja vähemmän vaikuttaviin. Näistä ensimmäiseen luokkaan voidaan lukea ulottuvuudet, joiden vaikuttavuuden keskiarvo oli vastaajien keskuudessa yli kuuden. Näitä on ulottuvuuksista viisi kappaletta ja ne ovat: *Yrityksen tarjoamat urakehitysmahdollisuudet* (ka 6,35), *Yrityksen maine toimialallaan* (6,27), *Yrityksen tarjoamien työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus* (6,22), *Yrityksen työympäristön ja ilmapiirin houkuttelevuus* (6,11) ja *Yrityksen teknillinen menestys* (6,05).

Keskimmäiseen luokkaan voidaan lukea ne ulottuvuudet, joiden keskiarvo on selvästi yli 5,50, mutta kuitenkin alle 6,00. Kuten kuviossa 14 voidaan havaita, tämän kategorian ulottuvuudet ovat myös varsin selkeästi erotettavissa heikomman ulottuvuusluokan keskiarvoista. Tähän luokkaan kuuluu kuusi ulottuvuutta, jotka ovat seuraavat: *Yrityksen kansainvälisyys* (ka 5,95), *Yrityksen julkinen imago työnantajana* (5,92), *Yrityksen visio ja strategia* (5,91), *Yrityksen kehittymishakuisuus ja dynaamisuus* (5,87), *Yrityksen taloudellinen menestys* (5,73) ja *Yrityksen panostaminen työntekijöiden kehittämiseen* (5,72).

Vähiten merkittävien ulottuvuuksien luokkaan voidaan lukea kuuluvaksi ne ulottuvuudet, joiden keskiarvot jäivät vastaajien keskuudessa 5,50:n tuntumaan tai sen alle. Kuten kuviossa 14 voidaan havaita, näitä ulottuvuuksia oli myös kuusi kappaletta. Järjestyksessä merkittävimmästä vähiten merkittävään ne ovat seuraavat: *Yrityksen visuaalinen ilme* (ka 5,52), *Yrityksen johdon kyvykkyys* (5,52), *Yrityksen johdon ja työntekijöiden välinen luottamus* (5,51), *Yrityksen tarjoama palkkaus* (5,44), *Yrityksen asenne yhteiskuntavastuuseen* (5,42) ja *Yrityksen ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin* (5,41).

Ulottuvuuksien jakaminen kolmeen ryhmään niiden keskiarvojen perusteella on silti enemmän teknisesti, kuin tieteellisesti, perusteltua. Mutta kuten kuviossa 14 voidaan nähdä, etenkin vähemmän merkittävien ulottuvuuksien luokka erottuu keskiarvoiltaan jo selkeästi muista. Tuloksien tulkittamisen kannalta on kuitenkin helpompaa tarkastella muutamaa ulottuvuutta kerrallaan, kuin 17 ulottuvuuden taulukkoa.

### Vaikuttavimmat työnantajaimagon ulottuvuudet

Kuten jo mainittua, Wärtsilän työnantajaimagon vaikuttavimpiin ulottuvuuksiin voidaan tutkimuksen lukea kuuluvaksi ainakin taulukossa 18. esiintyvät ulottuvuudet, joiden vastauskeskiarvot asettuivat vastaajien keskuudessa yli 6,00:n. Kuten näiden ulottuvuuksien vastauskeskiarvoista voidaan päätellä, jokainen näistä ulottuvuuksista vaikutti kyselyyn vastanneiden työnhakijoiden työnhakupäätökseen erittäin merkittävästi. Vastauskeskiarvot vaihtelivat *Yrityksen tarjoamien urakehitysmahdollisuuksien* 6,35:stä *Yrityksen teknillisen menestyksen* 6,05:een. Vastausten keskihajonnat olivat muihin ulottuvuuksiin verrattuna varsin alhaisia, ainoastaan väittämän *Yrityksen teknillisen menestyksen* vastauksien keskihajonnat olivat yli yhden ollen 1,18. Taulukon 28 vastausjakaumasta voidaan myös huomata jokaisen väittämän suosituimman vastauksen olleen 7, jonka vastasi jokaisen väittämän kohdalla vähintään 40 prosenttia vastaajista. Väittämän *Yrityksen tarjoamat urakehitysmahdollisuudet* kohdalla jopa 58,5 prosenttia.

**Taulukko 28.** Merkittävimmät Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet

Vaikuttavimmat ulottuvuudet	1	2	3	4	5	6	7	ka	Medi- aani	kh
Yrityksen tarjoamat urakehitysmahdollisuudet	0,0	0,5	1,9	3,8	8,5	26,9	<b>58,5</b>	6,35	7	0,97
Yrityksen maine toimialallaan	0,5	0,0	1,4	2,8	9,4	36,8	<b>49,1</b>	6,27	6	0,93
Yrityksen tarjoamien työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus	0,0	0,0	1,4	3,8	10,4	40,6	<b>43,9</b>	6,22	6	0,88
Yrityksen työympäristön ja ilmapiirin houkuttelevuus	0,5	0,0	0,5	3,8	17,5	37,7	<b>40,1</b>	6,11	6	0,94
Yrityksen teknillinen menestys	0,5	2,4	1,4	6,1	9,4	37,7	<b>42,5</b>	6,05	6	1,18

Taulukosta voidaan myös nähdä, että väittämää *Yrityksen tarjoamat urakehitysmahdollisuudet* (mediaani 7) lukuun ottamatta mediaanivastaus näiden viiden merkittävimmän ulottuvuuden kohdalla oli 6. Joko numeron 6 tai 7 vastanneiden osuus oli väittämää *Yrityksen työympäristön ja ilmapiirin houkuttelevuus* lukuun ottamatta yli 80 prosenttia. Vastaukset 1, 2 ja 3 eivät puolestaan saaneet juuri lainkaan kannatusta, vastaukset 4 ja 5:kin edellä mainittua väittämää lukuun ottamatta yhteensä alle 15 prosenttia.

### Keskimääräisesti vaikuttavat työnantajaimagon ulottuvuudet

Tähän keskimääräisesti vaikuttavien työnantajaimagon ulottuvuuksien ryhmään voidaan lukea kuuluvaksi keskimmäiset kuusi ulottuvuutta. Vastauskeskiarvot vaihtelivat ulottuvuuden *Yrityksen kansainvälisyys* 5,95:stä ulottuvuuden *Yrityksen visio ja strategia* 5,72:een. Kuten jo johdannossa esitettiin ja keskiarvoistakin voi päätellä, taulukossa 29 esitettyjen ulottuvuuksien jaottelu vaikuttaviin ja vähemmän vaikuttaviin ulottuvuuksiin on tehty enemmän käytännön, kuin tieteellisen ryhmittelyn pohjalta. Näissäkin ulottuvuuksissa voidaan huomata Wärtsilän työnantajaimagon vaikuttavuuden olleen merkittävää.

**Taulukko 29.** Jonkin verran merkittävät Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet

Keskimääräisesti vaikuttavat ulottuvuudet	1	2	3	4	5	6	7	ka	Medi- aani	kh
Yrityksen kansainvälisyys	2,8	1,9	4,7	8,0	9,0	17,9	<b>55,7</b>	5,95	7	1,55
Yrityksen julkinen imago työnantajana	0,9	1,9	1,9	6,1	15,6	35,8	<b>37,7</b>	5,92	6	1,22
Yrityksen panostaminen työntekijöiden kehittämiseen	1,4	0,5	1,4	7,5	17,0	<b>36,3</b>	35,8	5,91	6	1,18
Yrityksen kehittymishakuisuus ja dynaamisuus	1,4	0,5	0,9	8,5	17,0	<b>39,2</b>	32,5	5,87	6	1,16
Yrityksen taloudellinen menestys	0,9	1,9	1,9	10,4	17,9	<b>37,7</b>	29,2	5,73	6	1,24
Yrityksen visio ja strategia	2,4	1,9	0,9	10,4	15,6	<b>38,7</b>	30,2	5,72	6	1,33

Taulukosta voidaan kuitenkin lukea, että viiden vahvimman ulottuvuuden tapaan numero 7 oli suosituin vastaus vain kahdessa korkeimman vastauskeskiarvon saavuttaneessa ulottuvuudessa *Yrityksen kansainvälisyys* (ka 5,95) ja *Yrityksen julkinen imago työnantajana* (5,92). Muiden neljän väittämän vastausjakaumista voidaan havaita suosituimman vastauksen olleen näiden kohdalla 6. Myös väittämien mediaanivastaukset olivat ulottuvuutta *Yrityksen kansainvälisyys* (mediaani 7, jonka vastasi 55,7 prosenttia vastanneista) lukuun ottamatta 6. Vastausjakaumia tarkasteltaessa voidaan havaita ulottuvuuksien eroavan viidestä vahvimhasta siten, että yhdenkään väittämän vastauksien 6 ja 7 yhteenlaskettu osuus vastauksista ei ylittänyt 75 prosenttia. Myös ulottuvuuksia kuvaavien väittämien keskihajonnat olivat ensimmäisiä viittä väittämää huomattavasti korkeammat, ulottuvuuden *Yrityksen kansainvälisyys* saavuttaessa kyselyn korkeimman keskihajonnan 1,55.

### Vähemmän vaikuttavat työnantajaimagon ulottuvuudet

Työnhakijoiden työnhakupäätöksiin vähemmän vaikuttaneet Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksiin kuuluivat jo aiemmin johdantokappaleissa esitetyt kuusi ulottuvuutta. Niiden väittämien vastauskeskiarvot vaihtelivat ulottuvuuden *Yrityksen visuaalinen ilme* 5,52:sta ulottuvuuden *Yrityksen ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin* 5,41:een. Taulukkoa 30 tarkasteltaessa voidaan havaita ulottuvuuksia kuvaavien väittämien vastausjakaumien olevan kohtuullisen samankaltaisia, ovathan keskiarvoerotkin näiden välillä varsin pieniä.

**Taulukko 30.** Vähemmän merkittävät Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuudet

Vähemmän vaikuttavat ulottuvuudet	1	2	3	4	5	6	7	ka	Medi- aani	kh
Yrityksen visuaalinen ilme	3,3	1,4	3,8	11,8	19,3	<b>31,6</b>	28,8	5,52	6	1,46
Yrityksen johdon kyvykkyys	1,9	1,9	5,7	9,9	18,9	<b>37,3</b>	24,5	5,52	6	1,38
Yrityksen johdon ja työntekijöiden välinen luottamus	0,9	2,8	4,7	13,2	17,5	<b>35,4</b>	25,5	5,51	6	1,36
Yrityksen tarjoama palkkaus	1,9	1,4	3,3	11,8	25,9	<b>36,8</b>	18,9	5,44	6	1,27
Yrityksen asenne yhteiskuntavastuuseen	2,4	1,9	5,7	11,3	19,3	<b>39,2</b>	20,3	5,42	6	1,39
Yrityksen ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin	2,8	2,4	4,7	10,8	20,8	<b>37,3</b>	21,2	5,41	6	1,42

Jokaisen ulottuvuuden väittämän sekä yleisin, että mediaanivastaus oli 6. Taulukossa esitetyistä vastausjakaumista voidaan huomata ulottuvuuksien keskihajontojen olleen myös pääsääntöisesti vaikuttavampia työnantajaimagon ulottuvuuksia korkeammat vaihdellen ulottuvuuden *Yrityksen tarjoama palkkaus* 1,27:stä ulottuvuuden *Yrityksen visuaalinen ilme* 1,46:een. Vastausjakaumia tarkasteltaessa voidaan myös huomata vastauksien 1, 2 ja 3 frekvenssien olleen pääsääntöisesti vaikuttavampia ulottuvuuksia suurempia, josta johtuen niiden keskihajonnatkin nousivat muita ulottuvuuksia korkeammiksi.

Vastaajien arvioidessa Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksien vaikutuksia heidän työnhakupäätökseensä nousivat etenkin omat urakehitysmahdollisuudet, työympäristön ja työtehtävien mielekkyys sekä yrityksen maineeseen liittyvät asiat kyselyyn vastanneiden kannalta merkittävimiksi seikoiksi. Kuusi viimeiseksi esitettyä ulottuvuutta puolestaan eivät olleet työnhakijoiden mielestä aivan yhtä merkittäviä,

joka näkyi selkeänä pudotuksena ulottuvuuksien keskiarvoissa suhteessa 11 vaikuttavampaan ulottuvuuteen. Ulottuvuuksien keskiarvojen vaihdellessa 6,35:n ja 5,41:n välillä voidaan kuitenkin todeta kaikkien työnantajaimagon ulottuvuuksien olevan erittäin merkittäviä. Työnhakijan arvioidessa Wärtsilää työnantajana sen työnantajaimagon vaikutus työnhakupäätökseen on merkittävä.

### 4.3 Selittävät tekijät

Luvun kolmannessa osassa tarkastellaan tutkimuksen taustamuuttujien vaikutuksia työnhakupäätöksiin. Muuttujien vaikutukset on esitetty taulukoissa, jotka sisältävät ne työnantajaimagon ulottuvuudet, joihin taustamuuttuja on vaikuttanut Kruskal-Wallacen testin mukaan merkittävästi (merkittävyys  $<0,05$ ).

#### Asuinpaikan vaikutukset työnantajaimagoon

Ensimmäisenä esitellään työnhakijan asuinpaikan vaikutuksia Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksiin. Kuten jo Vastaajajoukon kuvailu -osiossa mainittiin, Vaasassa asuviksi laskettiin myös muut Vaasan talousalueella asuvat työnhakijat, sillä heillä voidaan katsoa olevan samanlainen suhde Wärtsilään alueen suurimpana työnantajana.

Tällä taustamuuttujalla oli tutkimuksen mukaan eniten vaikutuksia hakijoiden käsityksiin yrityksen työnantajaimagosta ja peräti kolmen ulottuvuuden (*Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus, Ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin sekä Asenne yhteiskuntavastuuseen*) merkittävyys oli tasoa 0,000. Kuten seuraavalla sivulla olevasta taulukosta 31 voidaan tulkita, seitsemän merkittävimmän ulottuvuuden kohdalla Suomen ulkopuolelta tulleiden hakijoiden mielikuvat Wärtsilästä olivat suomalaisia työnhakijoita paremmat.

**Taulukko 31.** Hakijan asuinkunnan vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon

Asuinkunnan vaikutus työnantajaimagon ulottuvuuksiin						
	Vaasa (N=63)	Muu Suomi (N=45)	Muu Maailma (N=104)	Ka yhteensä (N=212)	Khiin neliö	Merkitsevyys
Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus	5,5185	5,0963	<b>5,7468</b>	5,5409	18,558	0,000
Ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin	5,7460	5,3926	<b>6,0353</b>	5,8129	15,930	0,000
Asenne yhteiskuntavastuuseen	5,6190	5,4000	<b>5,9647</b>	5,7421	15,237	0,000
Työympäristön ja ilmapiirin houkuttelevuus	5,4603	5,0889	<b>5,6538</b>	5,4764	12,459	0,002
Panostaminen työntekijöiden kehittämiseen	5,9365	5,5926	<b>6,0609</b>	5,9245	10,885	0,004
Johdon kyvykyys	5,8360	5,6074	<b>6,0545</b>	5,8947	8,539	0,014
Visio ja Strategia	6,0370	5,7481	<b>6,1154</b>	6,0142	7,815	0,020
Julkinen imago työnantajana	<b>6,3545</b>	5,8889	6,2468	6,2028	7,691	0,021
Visuaalinen imago	5,9894	5,6741	<b>6,0962</b>	5,9748	7,470	0,024
Palkkaus	<b>5,6667</b>	5,2444	5,5192	5,5047	6,776	0,034
Maine toimialalla	<b>6,4815</b>	6,1407	6,3205	6,3302	6,528	0,038
Urakehitysmahdollisuudet	6,1693	6,0296	<b>6,3013</b>	6,2044	5,987	0,050

Taulukkoa tarkastelemalla voidaan myös huomata Vaasan talousalueelta tulevien työnhakijoiden mielikuvien Wärtsilästä työnantajana eroavan positiivisesti muualta Suomesta tuleviin hakijoihin nähden. Vaasan alueelta tulevien keskuudessa yritys näyttäytyy erityisesti hyvämaineisena, sekä kilpailukykyistä palkkaa maksavana, työnantajana. Vaasalaiset työnhakijat pitivät Wärtsilän työnantajaimagoa viiteryhmistä parhaimpana kolmen ulottuvuuden kohdalla, kun ulkomailta tulevien hakijoiden keskuudessa yrityksen imago oli parempi 9 ulottuvuuden osalta. Lopuissa 5 ulottuvuudessa ei ollut tilastollisesti merkittäviä eroja hakijoiden asuinpaikkojen välillä.

### Kansallisuuden vaikutukset työnantajaimagoon

Toiseksi vaikuttavin Wärtsilän työnantajaimagon taustamuuttuja on myös työnhakijan kotipaikkaan sidonnainen muuttuja, eli hakijan kansallisuus. Kuten taulukosta 32

voidaan tulkita, länsimaiden ulkopuolelta tulevat työnhakijat pitivät suomalaista teollisuusyritystä jokaisen (korreloivan) työnantajaimagon ulottuvuuden suhteen parempana.

**Taulukko 32.** Hakijan kansallisuuden vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon

Kansallisuuden vaikutukset työnantajaimagoon ulottuvuuksiin						
	Ka Suomi (N=101)	Ka länsimaat (N=32)	Ka muut maat (N=79)	Ka yhteensä (N=212)	Khiin neliö	Merkitsevyys
Asenne yhteiskuntavastuuseen	5,4851	5,9583	<b>5,9831</b>	5,7421	16,530	0,000
Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus	5,3267	5,4896	<b>5,8354</b>	5,5409	15,562	0,000
Johdon kyvykkyys	5,7096	5,7813	<b>6,1772</b>	5,8947	13,963	0,001
Ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin	5,5974	5,9167	<b>6,0464</b>	5,8129	12,456	0,002
Panostaminen työntekijöiden kehittämiseen	5,8218	5,8125	<b>6,1013</b>	5,9245	8,944	0,011
Työympäristön ja ilmapiirin houkuttelevuus	5,3168	5,4792	<b>5,6793</b>	5,4764	7,213	0,027
Julkinen imago työnantajana	6,1683	5,9688	<b>6,3418</b>	6,2028	6,987	0,030
Visuaalinen ilme	5,8284	5,9479	<b>6,1730</b>	5,9748	6,551	0,038
Visio ja strategia	5,8911	6,0208	<b>6,1688</b>	6,0142	6,377	0,041

Taulukosta voidaan myös tulkita Suomen ulkopuolelta tulevien länsimaisten työnhakijoiden pitävän Wärtsilän työnantajaimagoa suomalaisia hakijoita parempana, joka on sinänsä varsin loogista, koska heillä on varmasti ollut keskimäärin korkeampi kynnys ylipäättään hakeutua ulkomaiseen yritykseen töihin. Poikkeuksena tästä ovat ulottuvuudet yrityksen *Julkinen imago työnantajana* ja *Panostaminen työntekijöiden kehittämiseen*, joiden kohdalla suomalaiset työnhakijat pitivät yritystä imagoltaan parempana. Ensin mainitussa ero oli varsin merkittävä (ka. 6,17 – ka. 5,97), kun taas jälkimmäisessä varsin marginaalinen (ka. 5,82 – ka. 5,81).

### Haetun työtehtävän vaikutukset työnantajaimagoon

Kolmanneksi merkittävin tutkimuksen taustamuuttujista oli *Haetun työtehtävän vaikutukset työnantajaimagon ulottuvuuksiin*. Sen vaikutukset Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksiin oli hakijaryhmien kesken kahta edellä esitettyä

taustamuuttujaa vaihtelevammat. Kuten alla olevasta taulukosta 31 voidaan tulkita, on yrityksen työnantajaimago ollut yleisesti korkeammalla tasolla tuotanto- ja johtotehtäviin hakeneiden henkilöiden keskuudessa.

**Taulukko 33.** Hakijan työhakemuksen tehtävätyypin vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon

Haetun työtehtävän vaikutus työnantajaimagon ulottuvuuksiin						
	Ka tuotanto (N=85)	Ka asian- tuntija (n=83)	Ka johto (N=44)	Ka yhteensä (N=212)	Khiin neliö	Merkitsevyys
Palkkaus	5,84	5,12	5,58	5,50	21,950	0,000
Johdon ja työntekijöiden välinen luottamus	5,74	5,30	5,61	5,54	11,981	0,003
Työympäristön ja ilmapiiirin houkuttelevuus	5,54	5,25	5,77	5,48	10,672	0,005
Maine toimialalla	6,40	6,17	6,51	6,33	7,908	0,019
Johdon kyvykkyys	6,04	5,69	6,00	5,89	7,329	0,026
Panostaminen työntekijöiden kehittämiseen	6,04	5,74	6,06	5,92	7,285	0,026
Taloudellinen menestys	6,38	6,09	6,35	6,26	6,953	0,031
Ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin	5,83	5,64	6,11	5,81	6,328	0,042

Tarkastelemalla taulukkoa voidaan myös havaita, että asiantuntijatehtäviin hakeneiden työnhakijoiden keskuudessa mielikuvat yrityksestä työnantajana ovat kaikilla (merkitsevillä) ulottuvuuksilla mitattuna heikommalla kuin tuotanto- ja johtotehtäviin hakeneilla.

### Aiemman Wärtsilässä työskentelyn vaikutukset työnantajaimagoon

Neljänneksi merkittävin Wärtsilän työnantajaimagon taustamuuttujista on aiempi työkokemus yrityksessä työskentelystä. Taustamuuttuja oli korrelaatioltaan tilastollisesti merkitsevä kolmen työnantajaimagon ulottuvuuden suhteen, sekä lähes merkitsevä neljännen ulottuvuuden, *Panostaminen työntekijöiden kehittämiseen*, suhteen. Kuten alla olevasta taulukosta 34 voidaan lukea, tulkitsivat yrityksessä aiemmin työskennelleet henkilöt yrityksen työnantajaimagon näiden tilastollisesti

merkitsevien ulottuvuuksien kohdalla heikommaksi, kuin ne, joilla ei ollut aiempaa työkokemusta organisaatiosta.

**Taulukko 34.** Hakijan aiemman Wärtsilässä työskentelyn vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon

Aiemman Wärtsilä-työkokemuksen vaikutukset työnantajaimagoon ulottuvuuksiin					
	Ka kyllä (N=17)	Ka ei (N=195)	Ka yht. (N=212)	Khiin neliö	Merkitsevyys
Palkkaus	4,86	5,56	5,50	8,029	0,005
Julkinen imago työnantajana	5,98	6,22	6,20	4,451	0,035
Urakehitys-mahdollisuudet	5,88	6,23	6,20	4,324	0,038
Panostaminen työntekijöiden kehittämiseen	5,63	5,95	5,92	3,818	0,051

Taulukkoa tarkastelemalla huomataan, että yrityksessä aiemmin työskennelleet pitivät erityisesti *Palkkausta* heikompana työnantajaimagoon ulottuvuutena, kuin ne, joille organisaatio ei ollut työnantajana tuttu entuudestaan.

#### Hakijan tuttavan työskentelykokemuksen vaikutukset työnantajaimagoon

Viidenneksi merkittävin Wärtsilän työnantajaimagoon taustamuuttuja oli työnhakijoiden tuttavien työskentelykokemukset organisaatiosta. Kuten seuraavalla sivulla olevasta taulukosta 35 voidaan havaita, tämän taustamuuttujan suhteen tilastollisesti merkittäviä työnantajaimagoon ulottuvuuksia oli kolme, jotka kaikki mittasivat yrityksen yleistä mainetta tai menestystä. Tämä on sinänsä loogista, sillä Wärtsilän ollessa kiistatta yksi menestyneimmistä suomalaisista teollisuusyrityksistä, ovat sen työntekijöiden tuttavat varmasti keskimääräistä tietoisempia tämän menestyksen tasosta, kuin keskiverto työnhakija, joka perustaa mielikuvansa lähinnä mediasta saatavilla oleviin tietoihin.

**Taulukko 35.** Hakijan tuttavan työskentelykokemuksen vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon

Tuttavakontaktien vaikutus työnantajaimagoon					
	Ka kyllä (N=108)	Ka ei (N=104)	Ka yhteensä (N=212)	Khiin neliö	Merkitsevyys
Maine toimialalla	6,46	6,20	6,33	6,049	0,014
Taloudellinen menestys	6,38	6,13	6,26	5,304	0,021
Teknillinen menestys	6,36	6,17	6,27	3,829	0,050

### Hakijan iän vaikutukset työnantajaimagoon

Wärtsilän työnantajaimagon taustamuuttujista hakijoiden ikä korreloi vahvasti ainoastaan yhden imagon ulottuvuuden suhteen. *Ympäristöpolitiikka ja asenne ympäristökysymyksiin* -ulottuvuus näyttäytyi varttuneemmille työnhakijoille parempana, kuin nuoremmille. Kuten alla olevasta taulukosta 36 voidaan lukea, yli 40-vuotiaiden hakijoiden keskuudessa ulottuvuus saavutti nuorempia työnhakijoita selkeästi korkeamman keskiarvon.

**Taulukko 36.** Hakijan iän vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon

Hakijan iän vaikutus työnantajaimagon ulottuvuuksiin							
	Ka 16–24 (N=46)	Ka 25–29 (N=70)	Ka 30–39 (N=59)	Ka 40–65 (N=37)	Ka yhteensä (N=212)	Khiin neliö	Merkitsevyys
Ympäristöpolitiikka ja asenne ympäristökysymyksiin	5,78	5,68	5,80	6,12	5,81	12,743	0,005

### Hakijan koulutustason vaikutukset työnantajaimagoon

Taustamuuttujista hakijoiden koulutustaso vaikutti tilastollisesti yhteen työnantajaimagon ulottuvuuteen, *Julkiseen imagoon*. Tämä taustamuuttuja oli kyselyssä jaettu viiteen osaan, mutta pelkästään peruskoulun käyneiden vastaajia oli ainoastaan 7 kappaletta, joten heidän ottaminen mukaan tilastoanalyysiin olisi heikentänyt tilastollista merkittävyyttä liikaa. Kuten seuraavalla sivulla olevasta taulukosta 37 voidaan lukea, Wärtsilän julkinen imago oli kaikkien työnhakijaryhmien keskuudessa varsin korkea. Imago näyttää parantuvan, mitä alemman koulutustason

hakijoista on kyse – ammatillisen koulutuksen suorittaneiden keskuudessa keskiarvo oli jopa 6,46.

**Taulukko 37.** Hakijan koulutustason vaikutus Wärtsilän työnantajaimagoon

Hakijan koulutustason merkitys työnantajaimagoon ulottuvuuksiin								
	Ka ylempi korkeakoulutkinto (N=67)	Ka alempi korkeakoulutkinto (N=90)	Ka lukio (N=14)	Ka ammatillinen (N=34)	Ka perus (ei mukana, N=7)	Ka yhteensä (N=212)	Khiin neliö	Merkitsevyys
Julkinen imago työnantajana	6,04	6,23	6,00	<b>6,46</b>	6,52	6,20	8,533	0,036

Yhteenvedona voidaan todeta, että taustamuuttujista asuinpaikka ja kansallisuus vaikuttivat työnantajaimagoon ulottuvuuksiin merkittävimmin. Puolestaan hakijan koulutusala ei ollut tilastollista vaikutusta yhteenkään imagon ulottuvuuksista. Tarkasteltaessa taustamuuttujia yleisesti huomataan että niiden vaikutukset työnantajaimagoon eivät ole kauttaaltaan kovin suuria. Useimpien taustamuuttujat vaikuttivat tilastollisesti merkittävästi vain muutamaaan työnantajaimagoon ulottuvuuteen.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Wärtsilän työnantajaimagoa, sen ulottuvuuksia ja edelleen niiden vaikutuksia työnhakijoiden työnhakupäätöksiin. Tutkimuksen teoriataustaa kartoitettaessa tutkija havaitsi, että teoriakenttä koostuu pääasiallisesti kolmesta eri kirjallisuuden koulukunnasta: maine-, brändi- ja imagokirjallisuudesta. Kirjallisuudessa käytetty käsitteistö oli paikoittain hyvin sekavaa – näiden kolmen pääkoulukunnan lisäksi myös identiteettiä ja erilaisia sanayhdistelmiä, kuten brändi-imagoa käytettiin kuvaamaan lähes identtisiä asioita.

### 5.1 Empirian linkittyminen teoriaan

Yrityksen työnantajaimagon tutkiminen on markkinataloudessa toimivan yrityksen kannalta varsin relevanttia – onhan yrityksen ehkä merkittävin resurssi sen työntekijät. Hyvä työnantajaimago on pohjana työmarkkinoilla menestymiseen, sillä mitä useammin yritys on potentiaalisen työntekijän ensimmäinen valinta, sitä parempia työntekijöitä se voi organisaatioonsa poimia. Nämä työntekijät ovat yrityksen avain menestykseen tulevaisuudessa.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys – työnantajaimagon ulottuvuudet koottiin aiemman kirjallisuuden perusteella, pääasiallisesti Viestintätoimisto Pohjoisrannan Mainepyörän osatekijöistä ja Knox & Freemanin (2006) artikkelissa julkaistun tutkimuksen ulottuvuuksista (Aula & Heinonen 2002: 99–101). Analysoitaessa kasvavan ja kansainvälisen teollisuusyrityksen työnantajaimagoa annettiin myös teknisyyttä mittaaville ulottuvuuksille painoarvoa, toisin kuin näissä kahdessa aiemmassa teoriarungossa.

Tekninen menestys -ulottuvuus osoittautuikin varsin merkittäväksi ulottuvuudeksi, vastaajat arvioivat sen viidenneksi merkittävimmäksi työnantajaimagon ulottuvuudeksi vastauskeskiarvon ollessa 6,05. Työympäristöön ja urakehitykseen painottuvat ulottuvuudet *”Yrityksen tarjoamat urakehitysmahdollisuudet”* (ka. 6,35), *”Yrityksen tarjoamien työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus”* (ka. 6,22) ja *”Yrityksen työympäristön ja ilmapiirin houkuttelevuus”* (ka. 6,11) olivat myös viiden vaikuttavimman ulottuvuuden joukossa. Tämä heijasteli osaltaan aiempien

tutkimusten painopistettä – työympäristöön ja urakehitykseen liittyviä ulottuvuuksia oli näissäkin painotettu huomattavasti.

Imagon ulottuvuuksia mitattiin niiden työnhakupäätöksiin vaikuttavuuden lisäksi myös yleisellä tasolla. Wärtsilästä työtä hakeneet pitivät yrityksen työnantajaimagoa varsin korkeana vastauskeskiarvon ollessa 5,98 Likertin asteikolla 1–7. Vastajaat pitivät yritystä erityisesti *kansainvälisenä* (ka. 6,33), *toimialan yrityksistä hyvämaineisena* (ka. 6,33), *kehityshakuisena ja dynaamisena* (ka. 6,27), *teknisesti menestyvänä* (ka. 6,27), *taloudellisesti menestyvänä* (ka. 6,26), *urakehitysmahdollisuuksiltaan hyvänä* (ka. 6,20) ja *hyvän julkisen työnantajaimagon omaavana* (ka. 6,20) yrityksenä. Hieman heikommassa valossa työnhakija näkivät yrityksen erityisesti *johdon luottamuksen* (ka. 5,54), *palkkauksen* (ka. 5,50) ja *työympäristön ja -ilmapiirin* (ka. 5,48) suhteen.

Taustamuuttujien vaikutuksia työnantajaimagon ulottuvuuksiin arvioitaessa voitiin huomata kotipaikan ja kansalaisuuden olevan tilastollisesti merkittävimpiä. Täytyy kuitenkin huomioida, että näilläkään taustamuuttujilla ei ollut tilastollista korrelaatiota kaikkiin ulottuvuuksiin. Mielenkiintoista oli myös se, että *Työympäristön ja -ilmapiirin* ollessa työnantajaimagon heikoin ulottuvuus, oli se myös neljänneksi tärkein työnhakupäätökseen vaikuttanut tekijä. Muutoin ulottuvuuksien keskinäiset sijoitukset yleisen työnantajaimagon ja sen työnhakupäätöksiin vaikuttavuuden suhteen olivat samankaltaisia – esimerkiksi viisi vähiten vaikuttanutta ulottuvuutta olivat vastaavasti kuuden heikoimman työnantajaimagon ulottuvuuden joukossa.

Yhteenvetona voidaan todeta Wärtsilän työnantajaimagon olevan yrityksestä työtä hakevien työnhakijoiden keskuudessa erittäin hyvällä tasolla. Yrityksen työnantajaimagon ulottuvuuksia vastauksien valossa tarkastellessa voidaan todeta sen käsittävän vain hyviä ja erittäin hyviä osa-alueita, eikä yhtään osa-aluetta voida pitää varsinaisena heikkoutena.

Kasvavana yrityksenä Wärtsilän rekrytointipaineet olivat vuosien 2007–2008 taitteessa kovat. Hyvästä työnantajaimagosta on tällaisessa tilanteessa huomattava apu, sillä se antaa yritykselle ilman muuta hyvän kilpailuvaltin Suomen ja muun maailman kiristyvillä työmarkkinoilla. Etenkin Suomen kohdalla tilanne tulee lähivuosina kiristymään entisestään suurten ikäluokkien eläköitymisen takia. Wärtsilän kohdalla tilanne on tosin jo valmiiksi huomattavasti sen omilla työmarkkinasegmenteillä toimiva yrityksiä parempi, sillä sen työntekijöiden ikäjakauma on keskimääräistä suomalaista

teollisuusyritystä huomattavasti terveempi. Suurta eläkepommia ei ole siis yrityksen kohdalla odotettavissa.

## 5.2 Käytännön sovellukset

Koska tämä tutkimus on tehty yhden yrityksen työnantajaimagosta, ei tutkimuksen tuloksia voida yleistää muita yrityksiä koskeviksi. Tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin hyödyntää Wärtsilän rekrytointifunktiossa niin Suomessa kuin ulkomailla. Se tarjoaa tulevaisuuden kehitystyölle pohjan ja antaa vihjeitä siitä, mihin yrityksen tulisi työnantajaimagoaan kehittää. Esimerkiksi hakijoiden työnhakupäätöksiin vaikuttaneiden ulottuvuuksien keskinäisestä järjestyksestä voidaan oppia tulevaisuutta ajatellen paljon. Esille voidaan nostaa erityisesti työtehtävien mielekkyyden ja urakehitysmahdollisuuksien tärkeä rooli työnhakupäätöksen tehneiden ihmisten keskuudessa. Ne ovat asioita, joihin yrityksen tulee tulevaisuudessakin kiinnittää huomiota ja viestiä aktiivisesti ulospäin.

Toisaalta huomiota voi kiinnittää myös vähiten vaikuttaneisiin, ja kuten sanottua, samalla heikoimpiin, ulottuvuuksiin. Esimerkiksi *Johdon kyvykkyys, Ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin* ja *Asenne yhteiskuntavastuuseen* ovat sellaisia ulottuvuuksia, joihin yrityksellä on mahdollista vaikuttaa suhteellisen helposti jopa pelkän viestinnän avulla. Nykyisessä maailmassa etenkin kaksi jälkimmäistä ovat monelle ihmiselle tärkeitä asioita, ja saattavat herättää voimakkaitakin tunteita. Näihin tunteisiin vetoaminen voisi olla pitkällä tähtäimellä hyvinkin kannattavaa.

## 5.3 Tutkimuksen rajoitukset

Tutkimus oli luonteeltaan sellainen, että sen avulla ei voitu mitata Wärtsilän työnantajaimagon ulottuvuuksia yleisellä tasolla. Tämä johtui luonnollisesti siitä, että jokainen tutkimukseen vastannut oli jo tehnyt työnhakupäätöksen ja lähettänyt yritykseen avoimen työhakemuksen. Jotta pystyisimme kuvaamaan Wärtsilän työnantajaimago myös sellaisten ihmisten keskuudessa, jotka eivät hakeneet sieltä kyseisen aikavälin puitteissa töitä, tarvittaisiin toinen foorumi, jossa tutkimusta voitaisiin tehdä. Tämä lisäisi tutkimuksen merkittävyyttä ja antaisi yritykselle lisää informaatiota koskien erityisesti imagon niitä osa-alueita, jotka toimivat pullonkaulana ja suodattavat osan työmarkkinoiden työvoimasta pois.

#### 5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Yhtenä jatkotutkimuksena voisikin olla mielenkiintoista selvittää imagon ulottuvuuksia verrattuna esimerkiksi muiden suurten suomalaisten teollisuusyritysten imagoihin. Näin yritys saisi paremman käsityksen sen työnantajaimagosta suhteessa muihin samalla toimialalla toimiviin yrityksiin. Useamman yrityksen sisältävä tutkimus olisi myös tieteellisestä näkökulmasta kiinnostavaa.

Toinen potentiaalinen jatkotutkimuskohde olisi vastaavan tutkimuksen tekeminen yrityksen työnhakijoiden keskuudessa nyt kaksi ja puoli vuotta edellisen datankeruun jälkeen. Tästä yritys saisi arvokasta informaatiota siitä, miten sen työnantajaimago on muuttunut nousukauden huipun ja taantuman pohjan välillä. Kolmantena mielenkiintoisena tutkimuksen kohteena olisi vastaavan kyselyn tekeminen opiskelijoiden keskuudessa. Tähän saattaisi löytyä kanava korkeakouluopiskelijoille järjestettävillä rekrytointimessuilla ja -tapahtumissa niin Suomessa kuin muuallakin maailmassa.

## LÄHDELUETTELO

### Kirjalliset lähteet:

- Ambler, Tim & Simon Barrow (1996) The employer brand. *Journal of Brand Management* Vol. 4 No. 3, s185–206, 22s.
- Aula, Pekka & Jouni Heinonen (2002). *Maine – Menestystekijä*. Porvoo: WS Bookwell Oy. 289s.
- Aula, Pekka & Saku Mantere (2005). *Hyvä yritys – Strateginen maineenhallinta*. Juva: WS Bookwell Oy. 234s.
- Barney, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* Vol. 17, No. 1, s99–120, 22s.
- Barrow, Simon & Richard Mosley (2005). *The employer brand – bringing the best of brand management to people at work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd. 214s.
- Bernstein, David (1987). *Yrityksen imago ja todellisuus*. Jyväskylä: Gummerus Oy. 323s.
- Berthon, Pierre, James M. Hulbert & Layland F. Pitt (1999) Brand Management Prognostications. *Sloan Management Review* Vol. 40 Issue 2, s53–65, 13s, Winter 1999.
- Boddy, David (2005). *Management – An Introduction*. Pearson Education Limited. Kolmas painos. 727s.
- Buckingham, Marcus & Richard M. Vosburgh (2001). The 21<sup>st</sup> Century Human Resources Function: It's the Talent, Stupid! *Human Resource Planning* Vol. 24 Issue 4, s17–23, 7s.
- Collins, Christopher J. & Jian Han (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*. Vol. 57, s685–717, 33s.

- Dowling, Grahame R. (2001). *Creating Corporate Reputation – Identity, Image and Performance*. New York: Oxford University Press. 299s.
- Dowling, Grahame R. (2006). In Practice: How Good Corporate Reputations Create Corporate Value. *Corporate Reputation Review*, Vol. 9, No. 2, s134–143, 10s.
- Fernández-Aráoz, Claudio, Boris Groysberg & Nitin Nohria (2009). The Definitive Guide to Recruiting in Good Times and Bad. *Harvard Business Review* Vol. 87 Issue 5, May2009. s74–84, 11s.
- Frank, Fredrik D., Richard P. Finnegan, Graig R. Taylor & TalentKeepers (2004). The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21<sup>st</sup> Century. *Human Resource Planning* Vol. 27, Issue 3, 2004. s12–25. 14s.
- Gatewood, Robert D., Mary A. Gowan & Gary J. Lautenschlager (1993). Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions. *Academy of Management Journal* Vol. 36, No. 2, s414–427, 14s.
- Hall, Richard (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal* Vol. 13 Issue 2, s135–144, 10s.
- Heikkilä, Jukka-Pekka, Tiina Jokinen & Mathias Hasselblatt (2008). Online-rekrytointijärjestelmä ja sen kansainvälinen integraatio. Teoksessa *Globalisoituva henkilöstöjohtaminen*. Vaasa: Vaasan yliopiston julkaisuja. 210s.
- Heinonen, Jouni (2006). *Mainejohtaja*. Helsinki: WSOYpro. 183s.
- Hirsjärvi, Sirkka, Pirkko Remes & Paula Sajavaara (2007). *Tutki ja kirjoita*. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 448s.
- Knox, Simon & Cheryl Freeman (2006). Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management* Vol. 22 Issue 7/8, s695-716, 22s, Sep2006.
- Lemmink, Jos, Annelien Schuijf & Sandra Streukens (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. *Journal of Economic Psychology* Vol. 24, s1–15, 15s.

- Love, E. Geoffrey & Matthew Kraatz (2005). How do firms' actions influence corporate reputation? The case of downsizing at large U.S. firms. *Academy of Management Proceedings*, August 2005, s1–8, 8s.
- Low, George S. & Ronald A. Fullerton (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXXI (May 1994), s173–190, 28s.
- Martin, Graeme, Phillip Beaumont, Rosalind Doig & Judy Pate (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR? *European Management Journal* Vol. 23, No 1, , February 2005. s76-88. 13s.
- Martin, Graeme & Susan Hetrick (2006). Corporate Reputations, Branding and People Management. Ensimmäinen painos. 384s.
- Melewar, T. C., Elif Karaosmanoglu & Douglas Paterson (2005). Corporate identity: concept, components and contribution. *Journal of General Management* Vol. 31 No. 1 Autumn 2005.
- Metsämuuronen, Jari (2009). Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 4. laitos, 1. painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy. 1632s.
- Moroko, Lara & Mark D. Uncles (2008). Characteristics of successful employer brands. *Brand Management* Vol. 16, No. 3, s160–175. 16s.
- Nurmi, Timo, Ilkka Rekiaro, Päivi Rekiaro & Timo Sorjanen (2003). *Gummeruksen suuri sivistyssanakirja*. Viides painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rindova, Violina P., Ian O. Williamson, Antoaneta P. Petkova & Joy Marie Sever (2005). Being Good or Being Known: An Empirical Examination of the Dimensions, Antecedents, and Consequences of Organizational Reputation. *Academy of Management Journal* Vol. 48, No 6, s1033–1049, 18s.
- Schoultz, Don E. & Heidi F. Schoultz (2004). *Brand Babble – Sense and Nonsense About Branding*. Mason: South-Western Educational Publishing. 156s.

Storey, John (1995). 'Human resource management: still marching on, or marching out?', in John Storey, *Human Resource Management: A Critical Text*. Routledge: Lontoo

Ulrich, Dave (1997). *Human Resource Champions*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press. 281s.

Wärtsilä Oyj (2007a) The engine of industry – Wärtsilän vuosikertomus 2006.

Westerback, Leila & Gelsomino Sirabella (2007a). Time to celebrate. *TwentyFour7 – Wärtsilä Stakeholder Magazine*. Vol. 3. 78s.

Yin, Robert K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. Thousand Oaks: Sage Publications. 181s.

**Elektroniset lähteet:**

Chartered Institute of Personnel and Development (2007). *The changing HR function*. Survey report September 2007. 28s. [Siteerattu 29.12.2009]. Saatavilla World Wide Webistä: [URL:http://www.cipd.co.uk/NR/exeres/630F706F-573B-4B5C-BDEF-3705E71BF4E8.htm](http://www.cipd.co.uk/NR/exeres/630F706F-573B-4B5C-BDEF-3705E71BF4E8.htm).

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus (2007). Kielitoimiston kysytyimmät [online]. Helsinki, Suomi: Kotimaisten kielten tutkimuskeskus, päivitetty 3.4.2007 [siteerattu 20.3.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.kotus.fi/index.phtml?i=12&s=1977#faq\_12>.

Mosley, Richard. (2000). The People Behind the Brand. *Market Leader* Issue 8, Spring 2000 [online] [lainattu 2007-09-10]. Saatavilla internetistä: <URL:http://www.web-dms.net/dms/uploaded\_files/pib/pib.mdb/downloads/The%20People%20Behind%20the%20Brand.pdf>

Wärtsilä Oyj (2006a). The history of Wärtsilä 1834-1990 [online]. Helsinki, Suomi: Wärtsilä Oyj, päivitetty 12.11.2006 [siteerattu 28.1.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.wartsila.com/,en,aboutus,0,generalcontent,1308CD34-D649-465B-9619-EC755FB952EB,EC5C45A6-35EF-492A-B27E-1A7A456C09F8,,.htm>.

Wärtsilä Oyj (2008a). Wärtsilän tilinpäätöstiedote tammi-joulukuu 2007 [online]. Helsinki, Suomi: Wärtsilä Oyj, päivitetty 5.2.2008 [siteerattu 25.2.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.wartsila.com/Wartsila/global/docs/fi/press/Osavuositiedote/Tilinpäätöstiedote-tammi-joulukuu-2007.pdf>.

Wärtsilä Oyj (2008b). Wärtsilä - Talous, Viisivuotiskatsaus [online]. *Taloustieto*. Helsinki, Suomi: Wärtsilä Oyj, päivitetty 21.2.2008 [siteerattu 25.2.2008]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.wartsila.com/,fi,investors,0,generalcontent, C4701517-B2B3-4659-A4FB->.

## LIITTEET

**Liite 1.** Automaattinen vastaus Wärtsilä Oyj:n internetpohjaisesta työnhakujärjestelmästä – saatekirje tutkimukseen.

### Työhakemuksesi

Hei Etunimi,

Kiitos hakemuksestasi ja kiinnostuksestasi Wärtsilää kohtaan. Hakemuksesi on tallennettu rekrytointitietokantaamme ja käsitellään luottamuksellisesti. Otamme sinuun tarkemmin yhteyttä mikäli hakemuksesi johtaa haastatteluun.

Halutessasi voit vastata Wärtsilän työnantajaimagoa kartoittavaan kyselyyn. Tutkimuksen toteuttaa Vaasan yliopisto. Arvomme vastaajien kesken 3 kpl 100 euron lahjakortteja.

Kyselylomakkeeseen pääset alla olevasta linkistä.

[http://lipas.uwasa.fi/ktt/johtaminen/survey\\_wartsila.htm](http://lipas.uwasa.fi/ktt/johtaminen/survey_wartsila.htm)

Ystävällisin terveisin,

Wärtsilä Finland Oy, Työhönotto

**Liite 2.** Tutkimuslomakkeen etusivu**Tutkimuslomake - Formulär - Survey form**

Suomeksi



På svenska



In English



**Liite 3.** Kyselylomake suomeksi**Mielikuvat Wärtsilän imagosta työnantajana:**

Miten seuraavat asiat kuvaavat mielestäsi Wärtsilää työnantajana?

17 ulottuvuutta

1 Erittäin huonosti --- 7 Erittäin hyvin

1. Yritys tarjoaa mahdollisuuden kansainväliseen toimintaan.
2. Yrityksen maine on hyvä suhteessa muihin toimialalla toimiviin yrityksiin.
3. Yrityksen toiminta on taloudellisesti kannattavaa.
4. Yrityksen tuotteet ovat teknisesti edistyneitä.
5. Yritys on kehityshakuinen ja dynaaminen.
6. Yritys panostaa työntekijöidensä kehittämiseen.
7. Yrityksen visio ja strategia vastaavat hyvin markkinoiden muuttuviin kehityshaasteisiin.
8. Yrityksellä on tasokas visuaalinen imago.
9. Yrityksen julkinen imago työpaikkana on vahva.
10. Yrityksen johdolla on osaava maine.
11. Työntekijät ovat tyytyväisiä yrityksen johdon toimintaan.
12. Yrityksessä vallitsee avoin ja joustava työilmapiiri.
13. Yritys maksaa työntekijöilleen kilpailukykyistä palkkaa.
14. Yritys tarjoaa monipuolisia ja mielenkiintoisia työtehtäviä.
15. Yritys tarjoaa mahdollisuuksia pitkänkätäimen urakehitykseen.
16. Yritys kantaa aktiivisesti vastuunsa yhteiskunnan kehittämisessä.
17. Yrityksen kehittämät teknologiat ovat ympäristöystävällisiä.
18. Työtehtäviin kuuluu säännöllinen kansainvälinen työskentely.
19. Yritys on hyvin tunnettu toimialallaan.
20. Yritys on vakavarainen.
21. Yrityksen tuotekehitys on teknisesti innovatiivista.
22. Yrityksellä on halu kehittyä jatkuvasti.

23. Yritys arvostaa taitojaan kehittäviä työntekijöitä.
24. Yrityksen strateginen osaaminen vahvistaa sen asemaa suhteessa kilpailijoihin.
25. Yrityksen viestimä visuaalinen ilme on houkutteleva.
26. Yrityksen työnantajakuva on positiivinen.
27. Yritys on kyvykkäiden johtajien yritys.
28. Työntekijöiden ja esimiesten välinen luottamus on yrityksessä korkealla tasolla.
29. Yrityksen yrityskulttuuri on epämuodollinen ja rento.
30. Yritys tunnetaan hyvänä palkanmaksajana.
31. Yrityksen tarjoamat työtehtävät ovat haastavia.
32. Yrityksessä työskentely palvelee urakehitystä.
33. Yrityksen toiminta on tavoitteellista myös ympäröivän yhteiskunnan kehittämisessä.
34. Ympäristöystävällisyys on Wärtsilälle merkittävä asia.
35. Yritys tarjoaa mahdollisuuden työskennellä kansainvälisessä ympäristössä.
36. Yritys on arvostettu suhteessa muihin toimialan yrityksiin.
37. Yritys tunnetaan taloudellisesta menestyksestään.
38. Yrityksellä on maine teknisesti edistyneitä tuotteita valmistavana yrityksenä.
39. Yritys panostaa jatkuvaan toimintansa kehittämiseen.
40. Yritys innostaa työntekijöitään kehittymään työssään.
41. Yritys on visionäärinen ja toteuttaa menestyvää strategiaa.
42. Yrityksen itsestään visuaalisesti viestimä kuva on hyvä.
43. Yrityksellä on julkisuudessa hyvä maine työnantajana.
44. Yrityksellä on maine hyvien johtajien yrityksenä.
45. Yrityksen henkilöstö on sitoutunut ja tyytyväinen johdon linjauksiin.
46. Yritys tarjoaa työntekijöilleen miellyttävän työympäristön.
47. Yrityksen työntekijöilleen tarjoama aloituspalkka on korkea.
48. Yrityksen tarjoamissa työtehtävissä on mahdollisuus toteuttaa itseään.
49. Yritys tarjoaa hyvät mahdollisuudet kehittää itseään tulevaa työuraa ajatellen.
50. Yritys toimii aktiivisesti ympäröivän yhteiskunnan hyväksi.
51. Yritys panostaa toiminnassaan ympäristöystävällisyyteen ja kestävään kehitykseen.

\*\*\*\*\*

Mitkä olivat keskeisimmät syyt hakeutumiseesi Wärtsilään töihin?  
(mainitse kolme keskeisintä)

\*\*\*\*\*

Missä määrin seuraavat asiat **vaikuttivat päätökseesi** hakea töitä Wärtsilästä?

1 Ei lainkaan --- 7 erittäin paljon

52. Yrityksen kansainvälisyys

53. Yrityksen maine toimialallaan

54. Yrityksen taloudellinen menestys

55. Yrityksen teknillinen menestys

56. Yrityksen visionäärisyys ja strategisuus

57. Yrityksen kehittymishakuisuus ja dynaamisuus

58. Yrityksen panostaminen työntekijöiden kehittämiseen

59. Yrityksen visuaalinen ilme

60. Yrityksen julkinen imago työnantajana

61. Yrityksen johdon kyvykkyys

62. Yrityksen johdon ja työntekijöiden välinen luottamus

63. Yrityksen työympäristön ja ilmapiirin miellyttävyys

64. Yrityksen tarjoama palkkaus

65. Yrityksen tarjoamien työtehtävien haastavuus ja monipuolisuus

66. Yrityksen tarjoamat urakehitysmahdollisuudet

67. Yrityksen asenne yhteiskuntavastuuseen

68. Yrityksen ympäristöpolitiikka ja suhtautuminen ympäristökysymyksiin

\*\*\*\*\*

Kokemuksesi Wärtsilän sähköisestä rekrytointijärjestelmästä. **(Osa pitkittäistutkimusta, ei mukana tässä tutkimuksessa)**

Missä määrin olet samaa tai eri mieltä seuraavista väittämistä?

1 Täysin eri mieltä --- 7 Täysin samaa mieltä

69. Hakemuslomakkeessa oli epäselviä kohtia, joihin oli vaikea vastata

70. Nettilomake avautui nopeasti ja sivujen selailu sujui ilman ongelmia

71. Lomakkeen kentät antoivat riittävän täydellisen mahdollisuuden vastausten antamiseen

72. Internetin kautta tapahtuva haku on miellyttävämpi hakutapa kuin 'perinteinen' paperilla tapahtuva

73. Internetin kautta tapahtuva haku on helpompi hakutapa kuin 'perinteinen' paperilla tapahtuva

74. Internetin kautta tapahtuva haku yksinään on nykyaikana riittävä – paperilla tapahtuvaa hakuvaihtoehtoa ei tarvita

75. Hakuprosessi lisäsi positiivista mielikuvaani yrityksestä

76. Sähköinen työnhakujärjestelmä on edistyksellinen ja merkki siitä, että yritys seuraa aikaansa

77. Sain sähköisten järjestelmien kautta riittävästi tietoa organisaatiossa tarjolla olevista työpaikoista

78. Käytännön syyt (esim. sijainti, hakutapa jne.) olivat tärkeämpi syy siihen miksi hain töitä juuri tästä toimintayksiköstä kuin mielikuvani siitä, millainen yritys on työnantajana.

79. Itse työtehtävät (työn sisältö) ovat minulle tärkeämmät kuin työnantajaan liittyvät tekijät (esim. työympäristö, imago) työpaikkaa hakiessani.

80. Internetin kautta tapahtunut hakuprosessi oli helppokäyttöinen.

81. Yrityksen internetin kautta tapahtuva rekrytointi on toimiva ratkaisu.

\*\*\*\*\*

82. Ikäsi: \_\_\_\_\_

83. Koulutustaustasi: Ylempi korkeakoulututkinto \_\_\_\_\_ Tieteenala:  
 Alempi korkeakoulututkinto \_\_\_\_\_ Tekn./Kaup./Muu  
 Lukio \_\_\_\_\_  
 Ammattitutkinto \_\_\_\_\_ Ala:  
 Peruskoulu \_\_\_\_\_ Tekn./Kaup./Muu  
 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

84. Haitko töihin Wärtsilään tuotanto- / asiantuntija- / johtotehtäviin

85. Kotimaa: \_\_\_\_\_

86. Kotikaupunki: \_\_\_\_\_

87. Kuinka pitkään olet ollut työelämässä (vuotta): \_\_\_\_\_

88. Oletko työskennellyt aiemmin Wärtsilän palveluksessa? Kyllä / En

89. Työskenteletkö tällä hetkellä Wärtsilän palveluksessa? Kyllä / En

90. Onko joku (läheinen?) tuttavasi työskennellyt Wärtsilän palveluksessa? Kyllä / Ei

91. Onko sinuun oltu henkilökohtaisesti yhteydessä työhakemuksen jättämisen jälkeen? Kyllä / Ei

92. Onko sinut palkattu hakemaasi tehtävään? Kyllä / Ei