

Työnantajamielikuvan kehittäminen Zeeland Family Oyj:ssä

Janette Heltimoinen



| | |
|--|--|
| Tekijä(t) Heltimoinen Janette | |
| Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma | |
| Raportin/Opinnäytetyön nimi Työnantajamielikuvan kehittäminen Zeeland Family Oyj:ssä | Sivu- ja liitesivumäärä 41 + 7 |
| <p>Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona markkinointiviestintätoimisto Zeeland Family Oyj:lle. Opinnäytetyön tavoitteina oli tuottaa runsaasti ehdotuksia yrityksen sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämiseen, sekä kehittää sisäistä työnantajamielikuvaa heti tai lähikuukausien aikana. Tämän lisäksi haluttiin selvittää, kuinka merkittävänä henkilöstö pitää tiettyjä työnantajan tällä hetkellä tarjoamia työsuhte-etuja.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys perustuu ammattikirjallisuuteen, kansainvälisiin tutkimusartikkeleihin, internetjulkaisuihin ja ammattiblogeihin. Viitekehyksessä käsitellään sisäistä ja ulkoista työnantajamielikuvaa, kuten siihen vaikuttamisen keinoja ja työnantajamielikuvan kehittämistä.</p> <p>Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisellä tutkimusotteella viiden vaiheen prosessina. Ensin perehdyttiin kolmen kuukauden Happy or Not –henkilöstökyselyihin, joissa oli runsaasti henkilöstöltä tulleita vastauksia ja kehitysehdotuksia. Aineisto analysoitiin teemoittamalla samaan aihepiiriin kuuluvat vastaukset laajempiin kokonaisuuksiin. Seuraavaksi haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa Zeeland Familyn tavoitteleman työnantajamielikuvan selvittämiseksi. Tämän jälkeen benchmarkattiin kymmenen yritystä analysoimalla mm. yritysten urasivuja, yritysten blogeja, mediassa julkaistuja artikkeleita ja haastatteluita tarkoituksena löytää vastauksia esimerkiksi siihen, miten Happy or Not –henkilöstökyselyissä esille tulleita haasteita oltiin ratkaistu benchmarkattavissa yrityksissä. Neljännessä vaiheessa laadittiin 42 kehitysehdotusta, jotka esitettiin Zeeland Familyn johtoryhmälle. Johtoryhmä käsittelee ehdotukset ja valitsi ehdotuksista 12 välittömästi toteuttamiskelpoista ehdotusta. Viidennessä vaiheessa laadittiin internetkysely, jossa lueteltiin johtoryhmän valitsemat 12 ehdotusta, sekä 2 jo olemassa olevaa etua. Näistä ehdotuksista henkilöstöä pyydettiin valitsemaan viisi merkittävimmiksi katsomaansa ehdotusta.</p> <p>Kyselyn vastausprosentti oli 72,5. Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että henkilöstö kokee nykyiset edut merkittävimpinä, joiden jälkeen tärkeinä ehdotuksina koettiin koko henkilöstön yhteinen tekeminen, kuten työnantajan järjestämät henkilöstötempaukset, työnantajan kuukausittain tarjoama aamiainen ja palkitsemishylly, josta työkaveri voi hakea pienen palkinnon tietyille tiimiläiselleen hyvin tehdystä työstä.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi Zeeland Familyn käyttöön laajasti materiaalia, kehitysehdotuksia ja uusia ideoita sekä sisäisen että ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämiseen. Henkilöstön merkittäviksi nostamat ehdotukset toteutetaan yrityksessä heti tai lähikuukausina.</p> | |
| Asiasanat Työnantajamielikuva, työntekijäkokemus, yrityskulttuuri, benchmark | |

Sisällys

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto..... | 1 |
| 1.1 | Opinnäytetyön tavoite ja merkitys toimeksiantajalle | 2 |
| 1.2 | Opinnäytetyön rajaukset | 2 |
| 1.3 | Toimeksiantajan esittely..... | 3 |
| 2 | Työnantajamielikuvaan vaikuttaminen | 4 |
| 2.1 | Mielikuvat työnantajamielikuvan osana..... | 5 |
| 2.2 | Positiivisen työnantajamielikuvan hyödyt yritykselle | 8 |
| 2.3 | Sisäinen työnantajamielikuva..... | 10 |
| 2.3.1 | Yrityskulttuurin vaikutus työnantajamielikuvaan | 11 |
| 2.3.2 | Työntekijäkokemuksen vaikutus työnantajamielikuvaan | 12 |
| 2.4 | Ulkoinen työnantajamielikuva | 15 |
| 2.4.1 | Urasivut ulkoisen työnantajamielikuvan muokkaajana | 16 |
| 2.4.2 | Sosiaalinen media ja työntekijälähettiläisyys työnantajamielikuvan rakentamisessa..... | 17 |
| 2.4.3 | Organisaatorakenteen vaikutus työnantajamielikuvaan..... | 19 |
| 2.5 | Työnantajamielikuvan mittaaminen..... | 21 |
| 2.6 | Työnantajamielikuvan muuttaminen ja kehittäminen | 22 |
| 3 | Empiirinen tutkimus | 26 |
| 3.1 | Menetelmävalinnat..... | 26 |
| 3.2 | Tutkimuksessa käytetyt aineistot | 28 |
| 3.3 | Tutkimuksen aikataulu ja eteneminen..... | 29 |
| 4 | Tutkimustulokset | 32 |
| 5 | Johtopäätökset ja pohdinta | 34 |
| 5.1 | Tutkimustulosten ja niiden merkityksen arviointi..... | 34 |
| 5.2 | Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi | 35 |
| 5.3 | Oman oppimisen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset..... | 36 |
| | Lähteet | 38 |
| | Liitteet | 42 |
| | Liite 1. Henkilöstökyselyn saatekirje..... | 42 |
| | Liite 2. Henkilöstökysely | 43 |
| | Liite 3. Kaikki 42 ehdotusta matriisissa ja ehdotusten selitykset | 44 |
| | Liite 4. Happy or Not -henkilöstökysely | 48 |

1 Johdanto

Asiantuntijaorganisaatioiden työnantajamielikuva on tänä päivänä äärimmäisen tärkeää. Osaavimmista työntekijöistä on kilpailua toimistojen välillä, ja kilpailun halutuimmista osaajista ratkaisee usein yrityksen positiivinen maine ja hyvä työnantajamielikuva. Positiivisen työnantajamielikuvan avulla sitoutetaan alan parhaat tekijät, joiden myötä taas saadaan alan halutuimmat asiakkaat.

Markkinointiviestintätoimisto Zeeland Familyssä alettiin kiinnittämään erityistä huomiota yrityksen omaan työnantajamielikuvaan vuoden 2016 lopussa. Työnantajamielikuvan nykytila yrityksen sisällä määritettiin toteuttamalla henkilöstökysely, jossa kysyttiin kokemuksia Zeeland Family -brändistä sekä toiveita siitä, minkälainen brändin toivotaan olevan. Tämän lisäksi vastaajia pyydettiin lyhyesti kuvaamaan Zeeland Familyn yrityskulttuuria sekä sitä, minkälainen kulttuurin toivotaan olevan. Kyselyn tulosten perusteella yrityksen työnantajamielikuvassa havaittiin kehittämisen tarvetta, ja työnantajamielikuvaa haluttiin alkaa systemaattisesti kehittämään.

Zeeland Familyn työtyytyväisyyttä on kartoitettu jo pitkään kuukausittaisilla Happy or Not –kyselyillä. Kyselyssä selvitetään tyytyväisyyttä omaan työhön ja yritykseen kokonaisuutena sekä mielipiteiden taustalla olevia syitä. Lisäksi kyselyn lopussa on avoin kommenttikenttä, jossa kysytään yhtä asiaa mikä tekisi onnellisemmaksi ensi kuussa. Kyselyiden vastausten mukaan työntekijät ovat pääosin tyytyväisiä, vaikka kehittämistäkin tarvitaan.

Zeeland Familyn toimitusjohtajan Tuomas Airiston mukaan yrityksen yhtenä tulevaisuuden tavoitteena on olla markkinointialan paras työpaikka. Yritystä halutaankin työnantajamielikuvan kehittämisen lisäksi kehittää myös työpaikkana, minkä vuoksi yritykseen ollaan päätetty palkata People and Happiness Officer. Palkattava henkilö tulisi muun muassa vastaamaan siitä, että yritystä kehitetään jatkuvasti kohti kyseistä tavoitetta (Airisto, T. 18.8.2017.)

Tämän opinnäytetyön aihe valikoitui edellä esitetystä syistä Zeeland Familyn toiveesta kesäkuussa 2017. Perehtyminen aiheen teoriaan ja annettujen aineistojen analysointi aloitettiin jo kesällä 2017, ja opinnäytetyön empiirinen osuus sovittiin toteutettavaksi Zeeland Familyssä suorittamani työharjoittelun yhteydessä elo-marraskuussa 2017.

1.1 Opinnäytetyön tavoite ja merkitys toimeksiantajalle

Opinnäytetyöllä on kaksi tavoitetta. Ensisijaisena tavoitteena on tuottaa runsaasti ehdotuksia Zeeland Familyn sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämiseen, joita paljakkava People and Happiness Officer voisi hyödyntää työssään lisämateriaalina. Toissijaisena tavoitteena on kehittää Zeeland Familyn sisäistä työnantajamielikuvaa henkilöstön keskuudessa heti ja lähikuukausien aikana, sekä selvittää, kuinka merkittävänä henkilöstö pitää tiettyjä työnantajan tällä hetkellä tarjoamia työsuhde-etuja.

Tutkimuksen pääongelmana on: Miten Zeeland Familyssä voidaan kehittää sisäistä ja ulkoista työnantajamielikuvaa?

Tutkimuksen alaongelmia ovat: Mitkä sisäistä työnantajamielikuvaa parantavat toimenpiteet olisivat henkilöstön mielestä merkittäviä? Kuinka merkittävänä henkilöstö pitää työnantajan tällä hetkellä tarjoamia työsuhde-etuja?

Opinnäytetyöllä tavoitellaan ensisijaisesti hyötyä koko Zeeland Familyn organisaatiolle ja henkilöstölle. Yrityksessä toteutettavien kuukausittaisten Happy or Not – henkilöstökyselyjen mukaan yrityksen sisäinen työnantajamielikuva on hyvä, mutta siinä on myös kehitettävää. Yrityksen ulkoinen työnantajamielikuva on yritykseen saapuvien runsaiden työhakemusmäärien perusteella hyvä, mutta Zeeland Familyn toimitusjohtajan mukaan myös ulkoinen työnantajamielikuva voisi olla parempi, sillä mielikuva yrityksestä työpaikkana on joissakin ulkoisissa sidosryhmissä tällä hetkellä vielä melko tuntematon. (Airisto, T. 18.8.2017.)

1.2 Opinnäytetyön rajaukset

Opinnäytetyön rajauksena on Zeeland Familyn työnantajamielikuvan kehittäminen jo toteutettujen kyselyjen perustella. Opinnäytetyössä ei siis toteuteta työnantajamielikuvan nykytilan arviointia uuden kyselyn muodossa, vaan kehityskohteita nostettiin esille pääosin viimeisen kolmen kuukauden Happy or Not –vastauksista niiden ajankohtaisuuden vuoksi. Tausta-aineistona on analysoitu myös joulukuussa 2016 toteutettua työnantaja-brändikyselyä sekä kesäkuussa 2017 toteutettua vapaamuotoista kyselyä, jossa henkilöstöltä kysyttiin toiveita ja odotuksia People and Happiness Officerille.

Kyselyjen lisäksi benchmarkataan viisi toimeksiantajan valitsemaa markkinointialan kilpailijaa sekä viisi Suomen parhaat työpaikat –kilpailussa (Great Place to Work) menestynyttä yritystä. Benchmarkattavista yrityksistä pyritään löytämään toteutettuja ja hyviksi havaittuja ja henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä, joita Zeeland Familyssä ei ole vielä ehdotettu tai

kokeiltu, ja jotka tarjoaisivat ratkaisuehdotuksia Happy or Not –kyselyiden vastauksissa esille tullessiin kehityskohteisiin.

1.3 Toimeksiantajan esittely

Zeeland Family Oyj on vuonna 1999 perustettu markkinointiviestintätoimisto, jonka toimipisteet ovat Helsingissä, Turussa, Tampereella, Jyväskylässä, Oulussa ja Joensuussa. Se tarjoaa asiakkailleen mainos-, viestintä-, digi- ja mediatoimiston palveluja. Tämän lisäksi yritys tarjoaa myös tutkimukseen perustuvia asiakasymmärrystä parantavia palveluita, asiakkuusmarkkinointi- ja valmennuspalveluita sekä sisällöntuotannon ja sisältömarkkinoinnin palveluita. Yrityksen liikevaihto vuonna 2016 oli 14 milj. euroa. (Zeeland Family 2017.)

Yritys toteuttaa kasvustrategiaa ostamalla markkinointialan yrityksiä osaksi itseään. Ostettujen yritysten osaamisen myötä Zeeland Familyn palveluvalikoimakin on vuosien varrella jatkuvasti laajentunut. Lisäksi Zeeland Family on erikoistunut markkinoinnin ulkoistuksiin. Esimerkiksi SOK on ulkoistanut markkinointinsa kokonaan Zeeland Familylle kolmen vuoden ajaksi. (Airisto, T. 18.8.2017.)

Zeeland Familyssä työskentelee yli 160 markkinointi- ja mainosalan asiantuntijaa, jotka ovat pääosin kokoaikaisia työntekijöitä ja viihtyneet yrityksessä pitkään. Helsingin toimipiste on toimipisteistä suurin, sillä siinä työskentelee yli 100 asiantuntijaa. (Zeeland Family 2017.)

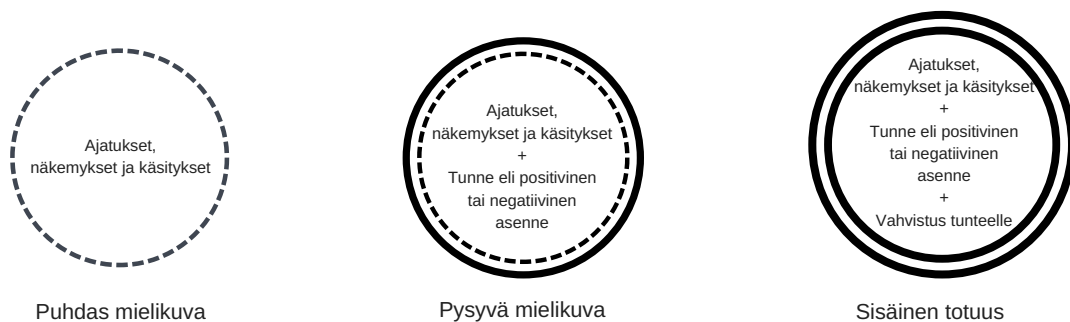
Yrityksen henkilöstömäärä on kasvanut melko lyhyessä ajassa merkittävästi, sillä yksittäisten rekrytointien lisäksi kymmeniäkin uusia työntekijöitä on siirtynyt yritykseen ulkoistusten ja yritysostojen myötä. Nopea henkilöstömäärän kasvu onkin merkittävä syy People and Happiness Officerin palkkaamiselle ja työnantajamielikuvan aktiiviselle kehittämiselle juuri nyt. (Airisto, T. 18.8.2017.)

2 Työnantajamielikuvaan vaikuttaminen

Elämme mielikuvayhteiskunnassa, jossa jokaisen yrityksen menestymiseen vaikuttavat sidosryhmien yrityksestä muodostamat mielikuvat, jotka taas ohjaavat valintoja ja käyttäytymistä. Mielikuvayhteiskunnan kiinnostava juonne on se, että erilaisuuden ja erottautuvuuden hakemisen taustalla on halu samaistua ja olla osa jotakin yhteisöä. (Pitkänen 2001, 196.)

Mielikuvat ovat ihmisen mielissä syntyvää todellisuutta, joiden muodostumiseen vaikuttavat henkilön omat arvot, tarpeet, tiedot, havainnot, asenteet, ennakkoluulot ja kokemukset. Vain osa mielikuvan sisällöstä perustuu sellaisiin tosiasioihin, kuten tieto ja kokemukset, ja itse asiassa suuri osa tiedostakin on usein asenteen muuttamaa. Myös kokemukset ovat usein mielikuvien värittämiä. Syntynyt mielikuva on kuitenkin sen muodostajalle aina totuus, eikä sitä voida esimerkiksi väittää vääräksi mielikuvaksi, vaikka se ei vastaisikaan todellisuutta. (Isohookana 2007, 20.)

Mielikuvat rakentuvat kolmeen käsitteelliseen tasoon: puhtaaseen mielikuvaan, pysyvään mielikuvaan ja sisäiseen totuuteen (kuvio 1). Puhtaan mielikuvan perustana ovat ajatukset, näkemykset ja käsitykset. Puhtaaseen mielikuvaan ei sisälly positiivisia tai negatiivisia tunne-elementtejä, kun taas pysyvään mielikuvaan liitetään myös tunne eli positiivinen tai negatiivinen asenne. Kun pysyvä mielikuva saa vahvistusta ja siihen aletaan uskomaa, tulee siitä uskomus eli sisäinen totuus. (Rope & Methner 2001, 67-69.)



Kuvio 1. Mielikuvien rakentuminen (mukaillen Rope & Methner 2001, 67-69)

2.1 Mielikuvat työnantajamielikuvan osana

Maine on mielikuva, jolla on positiivinen tai negatiivinen arvolutaus (Isohookana 2001, 23). Maineessa on kyse siitä, miten ihmiset havaitsevat, tulkitsevat ja arvioivat kohdetta (Pitkänen 2001, 19). Maineen muodostumiseen vaikuttaa amerikkalaisen mainetutkijan Charles Fombrunin mukaan visio, strategia, työpaikka, organisaatio, etiikka, sosiaalinen vastuu, johtajuus, hallintotapa, laskenta, rahoitus, sekä brändit ja niiden viestintä (Isohookana 2007, 23). Leif Åberg kiteyttää maineen muodostuvan siitä, mitä teemme, mitä viestimme ja miltä näytämme. Eli toisin sanoen toiminnasta, viestinnästä ja visuaalisesta ilmeestä (Pitkänen 2001, 19).

Vahva maine rakennetaan todellisuuteen perustuvilla kiinnostavilla tarinoilla ja elämyksillä, jotka taas rakentavat yrityksen uskottavuutta ja luottamusta (Pitkänen 2001, 38). Työntekijöiden motivointi ja sitouttaminen ovat yrityskuvan ja maineen rakentamisen alku. Tutkimuksissa hyvämaineisten yritysten tärkeimmäksi tekijäksi on noussut henkilöstö (Pitkänen 2001, 129-130). Pitkäänkin rakennettu yrityskuva ja maine voidaan menettää nykyään aiempaa helpommin, johtuen nopeasta tiedonkulusta (Pitkänen 2001, 153).

Yrityskuva on mielikuva, jonka yhteisö tai yksilö muodostaa tietystä yrityksestä. Yrityskuva koostuu muiden mielikuvien tapaan yritykseen liittyvistä kokemuksista, uskomuksista, asenteista, tiedosta, tunteista ja päätelmistä (Pitkänen 2001, 15). Yrityskuvan muodostumiseen vaikuttaa hyvin monet asiat, kuten viestintä, toimintaympäristö ja luonnollisesti myös yritystä koskevat erilaiset huhut (Pitkänen 2001, 80).

Yrityskuva syntyy kokonaisuudesta, johon kuuluu sisäinen ja ulkoinen yrityskuva. Sisäinen yrityskuva on henkilöstön mielikuva omasta yrityksestä, joka luo pohjan ulkoiselle yrityskuvulle. Henkilöstön mukana kulkee yrityksen arvot ja kulttuuri. Tästä syystä yrityksen arvoihin, visioon ja strategiaan sitoutunut tai sitoutumaton henkilöstö luo omalta osaltaan jatkuvaa kuvaa yrityksestä niin työ- kuin vapaa-aikanaan. (Isohookana 2007, 22.)

Ulkoinen yrityskuva on minkä tahansa ulkoisen sidosryhmän, kuten asiakkaan, yhteistyökumppanin, kilpailijan, viranomaisen, alihankkijoiden ja potentiaalisen työnhakijan mielikuva yrityksestä. Syntynyt mielikuva on vastaanottajalleen aina totta. Yrityskuva syntyy eri kanavia pitkin välittyvän tiedon, kokemusten, muiden kokemusten, median kirjoittelun, uskomusten ja tunteiden kautta. Näiden pohjalta muodostuvat mielipiteet ja asenteet yritystä kohtaan, jotka taas vaikuttavat esimerkiksi siihen, ostetaanko yrityksen palveluita tai hakeudutaanko yrityksen palvelukseen töihin. (Isohookana 2007, 22.)

Maine tulee ennen **brändiä** (Karppinen 18.4.2017). Brändi on tavaramerkin ympärille rakentunut positiivinen maine, joka muodostuu laadun ja hyvien arvojen tunteesta ja brändiin liitetystä mielikuvista. Brändikuvaan vaikuttaa vahvasti se, mitä ihmiset kokevat ja puhuvat toisilleen yrityksestä (Hurmerinta 2017). Brändin tarkoituksena on erottaa yritys positiivisesti kilpailijoistaan. Brändillä on oma historia, tarina kerrottavanaan ja erityinen suhde kohderyhmäänsä, jolle se tuottaa lisäarvoa. Brändi on kohderyhmässään haluttava, erottuva ja lunastaa lupauksensa. (Isohookana 2007, 24.)

Brändin työntekijöilleen viestimän lupauksen on oltava selkeä ja ymmärrettävä. Parhaimmillaan brändilupaus kiteyttää yrityskulttuurin ja yhdistää henkilöstön yhteisen lupauksen taakse, joka halutaan ylpeydellä lunastaa päivittäin. On kuitenkin tärkeää huomioida, että brändilupauksen on perustuttava totuuteen. Valheellisuus tai liikojen lupailu ei johda lupauksen lunastamiseen arjessa, sillä henkilöstö ei sitoudu brändiin, jota se ei tunnista ei tai jota se ei hyväksy totuudellisena. (Karppinen 18.4.2017.)

Johdon tahtotila brändiä heijastelevasta strategiasta ja tulevaisuudesta on puettava henkilöstölle ymmärrettävään muotoon. Brändin takana on oltava ymmärrys, mihin suuntaan ollaan matkaamassa ja millä arvoilla toimitaan. Brändin rakennus lähtee siis henkilöstöstä, sillä brändi kommunikoi yrityskulttuuria ja viestii myös työnantajakuvasta. Brändin takana oleva yrityskulttuuri voi olla yrityksen paras kilpailuetu. (Karppinen 18.4.2017.)

Työnantajabrändäyksen tulisi vastata yrityksen tuote- ja yritysbrändäystä. Näillä on kuitenkin myös eroavaisuuksia – työnantajabrändi kuvaa yrityksen identiteettiä työnantajana, ja sen kohderyhmää on yrityksen sisäinen henkilöstö ja yrityksen ulkoiset sidosryhmät, kun taas tuote- ja yritysbrändäys kohdistetaan useimmiten ainoastaan yrityksen ulkopuolisille sidosryhmille. (Backhous & Tikoo 2004, Chahal 2017.)

Työnantajabrändäystä käytetään uusien kykyjen houkuttelemiseen ja nykyisten työntekijöiden sitouttamiseksi yrityksen kulttuuriin ja strategiaan. Työnantajabrändäys perustuu oletukseen, että inhimillinen pääoma tuo arvoa yritykseen, ja sijoittamalla inhimilliseen pääomaan voidaan vaikuttaa yrityksen menestykseen. Resurssit, jotka ovat harvinaisia, arvokkaita, aineettomia ja vaikeita kopioida sijoittavat yrityksen kilpailijoidensa ohi. (Backhous & Tikoo 2004.)

Inhimillinen pääoma on henkilökuntaan sitoutunutta hiljaista tietoa, jota on mm. osaaminen, taidot ja kokemus. Inhimillinen pääoma on osa yrityksen koko osaamispääomaa, johon luetaan myös rakennepääoma ja suhdepääoma. Rakennepääomalla tarkoitetaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia käytäntöjä kuten prosesseja, tietojärjestelmiä, jakelukanavia

ja immateriaalioikeuksia. Suhdemääoma on taas yrityksen sidosryhmäsuhteita asiakkaisiin, yhteistyökumppaneihin, työntekijöihin, toimittajiin, rahoittajiin ja osakkeenomistajiin. (Kuusisto & Päällysaho 2006.)



Kuvio 2. Työnantajabrändin muodostuminen (mukailen Isohookana 2007, 24)

Kuviossa 2 nähdään työnantajabrändin muodostuminen. Kuvioista voi huomata, että mielikuvien rakentamisessa on kyse kokonaisvaltaisesta viestinnästä. Yrityksen sisäinen viestintä, markkinointiviestintä ja ulkoinen yritysviestintä rakentavat yrityksen kilpailuetua kokonaisuutena, ja näistä muodostuu ihmisten mielissä yrityksen antamia lupauksia. Viestintää seuraa viestittyjen lupauksen lunastaminen eli toiminta. Onnistunut viestintä on näin ollen joukko lunastettuja lupauksia, jotka rakentavat yrityksestä syntyviä mielikuvia, ja näistä muodostuu työnantajabrändi. (Isohookana 2007, 24-30.)

Ihmisläheisyys on työnantajabrändäyksessä tärkeää, sillä hyvin menestyneillä työnantajabrändeillä näkyy aitous kaikessa tekemisessä, ja yritykset viestivät brändiään tunteellisella ja interaktiivisella tavalla, mikä johtaa nykyisten työntekijöiden lojaalisuuteen ja houkuttelee uutta väkeä. On huomattu, että työnantajamielikuvan kehittäminen saa myös nykyiset työntekijät tuntemaan itsensä arvostetuiksi. (Chahal 2017.) Myös yrityksen näkyvyys julkisuudessa on merkittävää sekä omalle henkilöstölle, että rekrytoitaville. Näin ollen yrityksestä kirjoitetut lehtijutut, tiedotteet, haastattelut ja muu näkyvyys vaikuttavat vahvasti myös työnantajamielikuvaan. (Pitkänen 2001, 153.)

Tavoitekuva on mielikuva, jonka yritys haluaa saavuttaa sidosryhmän mielessä. Tavoitekuvan tavoitteena on aina vastata kunkin sidosryhmän mielessä muodostunutta mielikuvaa. Tavoitekuvan ja kohderyhmän mielikuvan kohtaamista voidaan pyrkiä saavuttamaan oikeilla sanomilla, oikeissa kanavissa ja oikeille kohderyhmille sekä näiden lisäksi tärkeää on tukea viestintää myös oikeilla teoilla. (Isohookana 2007, 20-21.) Systemaattinen viestintä pitkällä tähtäimellä saa aikaan sen, että ihmisten mielikuvat yrityksestä muuttuvat halutunlaisiksi (Pitkänen 2001, 20). Tavoitekuvaa kutsutaan joskus myös profiiliksi ja ominaisuuksien korostamista profiloinniksi. Profiloinnissa kehitetään ja pidetään esillä yrityksen ydinosaamista, joka alkaa kysymyksillä: Miksi olemme olemassa? Mitä yhteiskunnan tarpeita täytämme? Mitä osaamme erityisen hyvin ja mitä kehitämme? (Pitkänen 2001, 15.)

Tavoitekuvan kehittämisessä merkittävää on se, voidaanko jo syntyneitä negatiivisia mielikuvia muuttaa ja jos voidaan niin miten? Usein alkunsa saaneelle negatiiviselle mielikuvalle sidosryhmän edustaja hakee jatkossakin vahvistusta. Mielikuvien muuttaminen on mahdollista, mutta se vaatii hyvin pitkäjänteistä kehitystyötä, jonka muutoksen tulee lähteä toiminnasta. Organisaatio voi antaa ihmisille mielikuvien muodostamiseen rakennusaineita, joista he muodostavat käsityksiään. (Isohookana 2007, 20.)

2.2 Positiivisen työnantajamielikuvan hyödyt yritykselle

Työnantajamielikuvassa yhdistyy yrityksessä vallitseva totuus työnantajana, yrityksen tavoittelema työnantajamielikuva eli tavoitekuva, yrityksen viestimä mielikuva ja yritykselle tällä hetkellä sopiva mielikuva sekä näiden eri näkökulmien yhteensopivuus tai – sopimattomuus (Balmer, teoksessa Korpi 2012, 66). Työnantajamielikuvasta käytetään myös nimityksiä työnantajakuva, -maine, -imago ja -brändi, mutta käytännössä kaikilla tarkoitetaan usein samaa asiaa (Kauhanen 2009, 69).

Työnantajamielikuva jaetaan yrityskuvan tapaan sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan yrityksen sisällä muodostuvaa mielikuvaa – miten organisaation nykyiset työntekijät näkevät ja kokevat työnantajansa. Ulkoinen työnantajamielikuva on yrityksen ulkopuolisten tahojen mielikuva yrityksestä työnantajana. Ulkopuolisia tahoja ovat esimerkiksi potentiaaliset työnhakijat, nykyisten työntekijöiden perheenjäsenet ja muut läheiset, yhteistyökumppanit ja asiakkaat. (Korpi ym. 2012, 67.)

Työnantajamielikuvan syntyyn vaikuttavat samat tekijät kuin muidenkin mielikuvien muodostumiseen vaikuttavat tekijät, kuten eri kanavia pitkin välittyvä tieto, omat ja muiden

kokemukset, median kirjoittelu, uskomukset ja tunteet. Mielenpito ja asenteet muodostuvat näiden pohjalta, jotka taas vaikuttavat esimerkiksi siihen, hakeudutaanko yritykseen töihin. (Isohookana 2007, 22.) Erityisesti ulkoinen työnantajamielikuva vaikuttaa siihen, minkälaisia ihmisiä yritykseen hakeutuu töihin ja kuinka suosittu työnantaja on (Isohookana 2007, 237).

Suuri osa mielikuviin vaikuttavista tekijöistä ovat yrityksen kontrolloimattomissa, kuten huhut, juorut, lehdistön kirjoittelu, sosiaalinen media tai ihmisten henkilökohtainen viestintä. Tästä syystä yrityksen tärkeimpiä mielikuvia ovat työnantajamielikuvaan liittyvät sisäinen identiteetti ja sisäinen yrityskuva. (Isohookana 2007, 20-21.)

Hyvämaineinen organisaatio on vetovoimainen, pystyy pitämään henkilöstönsä ja houkuttelee uutta osaavaa henkilöstöä. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa organisaation toimiala, organisaation oma ulkoinen ja sisäinen viestintä, kuten verkkosivut ja sosiaalinen media, toimipaikan sijainti, omistajuus ja omistuksen jakautuminen, rakennus ja toimitilat, oman henkilöstön, opiskelijoiden, kesätyöntekijöiden ja vuokrahenkilöstön kokemukset organisaatiosta, palkkataso ja henkilöstöedut, urapolut ja oppimismahdollisuudet sekä julkinen näkyvyys eri medioissa. Useimpiin näistä tekijöistä organisaatio voi itse vaikuttaa. Hyvä johtaminen ja työhyvinvoinnista huolehtiminen vaikuttavat sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajamielikuvaan. (Kauhanen 2009, 69-70.)

Aloilla, joissa kilpailu huippuosaajista on kovaa, yritykset joutuvat miettimään tarkkaan, miten työnantajamielikuvaa rakennetaan ja miten siitä viestitään yrityksen sisällä ja ulkopuolella (Tuominen 3/2017). Työnantajamielikuvaviestinnän kohderyhmää ovatkin sekä potentiaaliset että nykyiset työntekijät. Potentiaalisia työntekijöitä ovat ne, jotka aikovat hakea yritykseen töihin ja nykyiset niitä, jotka jo työskentelevät organisaatiossa ja ”elävät brändiä”. (Karnica & Asha 2017.)

Maxwell & Knoxin (2009) mukaan organisaation tulee ymmärtää, että työnantajan tekee haluttavaksi kohdeyleisölle olemassa olevat työntekijät – tekijä, johon ei ole aikaisemmin kiinnitetty paljoakaan huomiota. Työnantajamielikuvan vahvuus riippuu organisaation kyvystä lunastaa työntekijöille antamansa lupaukset (Ready, ym. 2008). Lupausten lunastaminen voidaan varmistaa vain tutkimalla työnantajamielikuvaa nykyisten työntekijöiden keskuudessa (Karnica & Asha 2017). Korostaakseen nykyisten työntekijöiden tärkeyttä Kimpakorn & Tocquer (2010) esittävät, että jos työntekijät ovat vakuuttuneita siitä, että organisaatio on hyvä paikka työskennellä, heistä tulee brändin lähettäjiä, jotka suosittelvat organisaatiota. Tämä taas auttaa houkuttelemaan organisaatioon uusia lahjakkaita työntekijöitä.

Henkilöstön positiivinen sisäinen työnantajamielikuva voidaan huoletta tuoda julki ulkopuolisille sidosryhmille. Mikäli taas yrityksen sisäisessä työnantajamielikuvassa on ongelmia, ne heijastuvat myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Ulkoista työnantajamielikuvaa lähdetäänkin rakentamaan sisäisen työnantajamielikuvan perusteella. Jos sisäisiä ongelmia yritetään peitellä, ulkoisesta työnantajamielikuvaviestinnästä tulee luonnotonta ja jos-sain vaiheessa valheet paljastuvat. Tämän jälkeen positiivisemmän mielikuvan luonti on huomattavasti haastavampaa. Ulkoista työnantajamielikuvaa voi kuitenkin rakentaa yrityksen vahvuuksien varaan, ja jättää kehittämistä vaativat tekijät pienemmälle huomiolle. Tässäkään tapauksessa ongelmia tai kehityskohteita ei saa aktiivisesti peitellä tai muunnella totuutta, sillä kiinnijäämisen riski on nykypäivän sosiaalisen median yhteiskunnassa suuri. (Korpi 2012, 67-68.)

Positiivisella työnantajamielikuvalla on yritykselle useita hyötyjä, kuten saapuvien avoimien työhakemusten suuri määrä ja hakemusten hyvä taso. Kun työntekijän positiivinen kokemus työpaikasta ja positiivinen työnantajamielikuva vastaavat toisiaan, eikä pettymyksiä synny, työtehtävien oppiminen, aloittaminen ja tiimiytyminen nopeutuu, henkilöstö viihtyy työsuhteessa pidempään ja palkan merkittävyys työntekijöille pienenee. Tämän kautta uuden työntekijän asennekin on positiivisempi ja mahdolliset tulevat pettymykset kestäään paremmin. Näiden lisäksi hyötyjä yritykselle ovat osaamispääoman kasvu ja vähemmän rekrytointikuluja. (Korpi 2012, 76.)

Työnantajamielikuva voi saada kolhuja nopeastikin, esimerkiksi huonosti toteutettujen joukkoirtisanomisten, työsuojelurikkomusten, laittomien irtisanomisten ja ulkoistusten seurauksena. Yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen toteutetut irtisanomiset eivät sinänsä muunnenna työnantajakuvaa, jos ne on toteutettu viestinnällisesti hyvin. (Kauhanen 2009, 70.)

Ulkoista työnantajamielikuvaa kehitettäessä on ensin mietittävä, minkälainen se on nyt eri sidosryhmissä ja eri ammattiryhmissä. Vasta sen jälkeen on mahdollista miettiä, minkälainen sen halutaan olevan tulevaisuudessa ja miten siihen päästään. Sekä ulkoista että sisäistä työnantajakuvaa voi tutkia yritys itse tai hankkia tutkimus alaan erikoistuneilta organisaatioilta. (Kauhanen 2009, 70.)

2.3 Sisäinen työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvan kehitystyö on tärkeää aloittaa sisäisen työnantajamielikuvan kehittämistä, sillä ulkoista työnantajamielikuvaa voidaan menestyksekkäästi rakentaa vasta sen jälkeen, kun yrityksen sisäinen työnantajamielikuva on riittävän hyvä. Hyvään sisä-

seen työnantajamielikuvaan vaikuttaa esimerkiksi yrityksessä vallitseva ylpeyden yrityskulttuuri, työntekijän ja yrityksen yhteisesti jakamat arvot ja positiivinen työntekijäkokemus. Työntekijäkokemukseen taas vaikuttaa hyvin monet asiat, jotka ovat kuvattu tarkemmin omassa luvussaan 2.3.2.

2.3.1 Yrityskulttuurin vaikutus työnantajamielikuvaan

Sisäisen työnantajamielikuvan selvittämisessä on tärkeää tutkia yrityksen kulttuuria, työilmapiiriä ja niihin liittyviä tekijöitä. Sisäistä työnantajamielikuvaa ja yleistä ilmapiiriä nostattaa merkittävästi ylpeyden yrityskulttuuri eli asiat, joista yrityksen työntekijät voivat olla ylpeitä. Ne voivat olla yrityksen henkilöitä, tuotteita tai yrityksen yleinen edistyksellinen maine. Ylpeyden aihe voi olla myös yrityksen positiivinen näkyvyys markkinoilla. (Rope & Methner 2001, 212-214.)

Vahva yrityskulttuuri muodostuu siitä, että ihmiset saavat tehdä työtä, jonka he kokevat mielekkääksi. Mielekkyys voi syntyä työn sisällöstä tai työympäristöstä. Tämän lisäksi yrityskulttuurin tulee olla linjassa yrityksen strategian ja arvojen kanssa, sekä tavoista palkata, palkita, johtaa ja kehittää ihmisiä. Lopputuloksena on sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö. (Tuominen 2016a.) Johdon rooli on toimia yrityksen kulttuurin esikuvina. Yrityskulttuurin kehittäminen ja identiteetin rakentaminen pohjaa johdon tapaan käytöksellään toteuttaa yrityksen arvoja. (Pitkänen 2001, 120; Mosley 2014, 234.)

Yrityskulttuurin muutos on vuosien prosessi, eikä se tapahdu ilman organisaation rakenteiden muuttamista. Organisaation rakenteita ovat liiketoimintamallit, prosessit, viestintäkäytännöt, palkkamallit, organisaatio, työkalut, järjestelmät, mittarit, roolit, vastuut, yhteistyömekanismit, palaverikäytännöt, budjetointi ja päätöksentekotavat. Näiden kaikkien tulee tukea avoimen ja läpinäkyvän ilmapiirin syntymistä. Yhteistyö johdon ja työntekijöiden välillä sekä työntekijöiden kesken rakentaa yrityskulttuuria ja avoimuutta. Myös palkat ja palkanmaksun perusteiden viestintä yrityksen henkilöstön tietoon saa aikaan luottamusta ja on osa läpinäkyvyyttä. (Jabe 2/2015.)

Yrityksen maineen tai yrityskuvan kehittäminen lähtee yrityksen ytimisestä – yrityksen hengestä ja yrityskulttuurista. Yrityskulttuuria voidaan kuvata teoriassa myös sisäiseksi yrityskuvaksi, yrityksen identiteetiksi, yrityksen ilmapiiriksi tai yrityksen luonteeksi. Mainonnan tai viestinnän keinoin yritysmielikuvia ei voi yksin luoda, vaan mielikuvien kehittäminen pohjautuu aina yrityksessä tehtyyn työhön. Yrityskulttuuria välittävät yrityksen henkilöstö ja johto, ja näiden kautta toiminta, tuotteet ja palvelut. (Pitkänen 2001, 120-130.)

Employer Agency Emine kuvaa yrityskulttuurin jakautuvan **kivakulttuuriin** ja **strategiseen kulttuuriin**. Kivakulttuurissa keskitytään työntekijöille tärkeisiin asioihin, joita kehitetään HR-ammattilaisten voimin – ja usein investointipainotteisesti, mistä yritysjohto on harvoin innostunut. Strategisessa kulttuurissa pyritään parantamaan organisaation suorituskykyä, joka sisältää strategian tulkintaa, johtamiskulttuurin määrittelyä, nykytilan ja tavoitetilan etäisyyden arviointia ja askeleita nykytilasta tavoitetilaan. Tämän jälkeen jalkautetaan uusi strateginen kulttuuri ja luodaan sille normisto. (Rantanen 7.8.2017.)

Arvot ovat yrityskulttuurissa äärimmäisen tärkeitä, sillä ne ohjaavat tärkeissä valintatilanteissa. Esimerkiksi kasvustrategiaa toteuttavalle yritykselle johtavia arvoja ovat myynti, voittaminen, suorittaminen, menestys, status ja kilpaileminen. Innovaatiostrategiassa taas pyritään tekemään luovaa työtä, jolla ei ole määritelty aikaa eikä paikkaa. Yritysjohdon luontaiset johtamistavat tulee ottaa huomioon strategiaa suunnitellessa, sillä esimerkiksi turvallisuushakuinen johtaja ei välttämättä kykene innovaatiostrategian ylläpitoon. (Rantanen 7.8.2017.)

HR:n rooli on useiden vuosien ajan ollut rajoitettu viestinnän avustamiseen sen sijaan, että sillä olisi strateginen rooli työntekijöiden johtamisessa ja halutun brändikuvan muodostamisessa. Martin ja Beaumont toteavat artikkelissaan brändäyksen ja johtamisen suhteesta, että koko markkinoinnin kirjallisuus perustuu siihen uskomukseen, että viestintä on päälähde ja ratkaisu kaikkiin organisaation ongelmiin, sekä rajoittaa HR:n roolia kommunikoidessaan brändin arvoja sen sijaan, että HR olisi näiden arvojen lähde ja strategian toteuttajan asemassa. (Mosley 2014, 234.)

2.3.2 Työntekijäkokemuksen vaikutus työnantajamielikuvaan

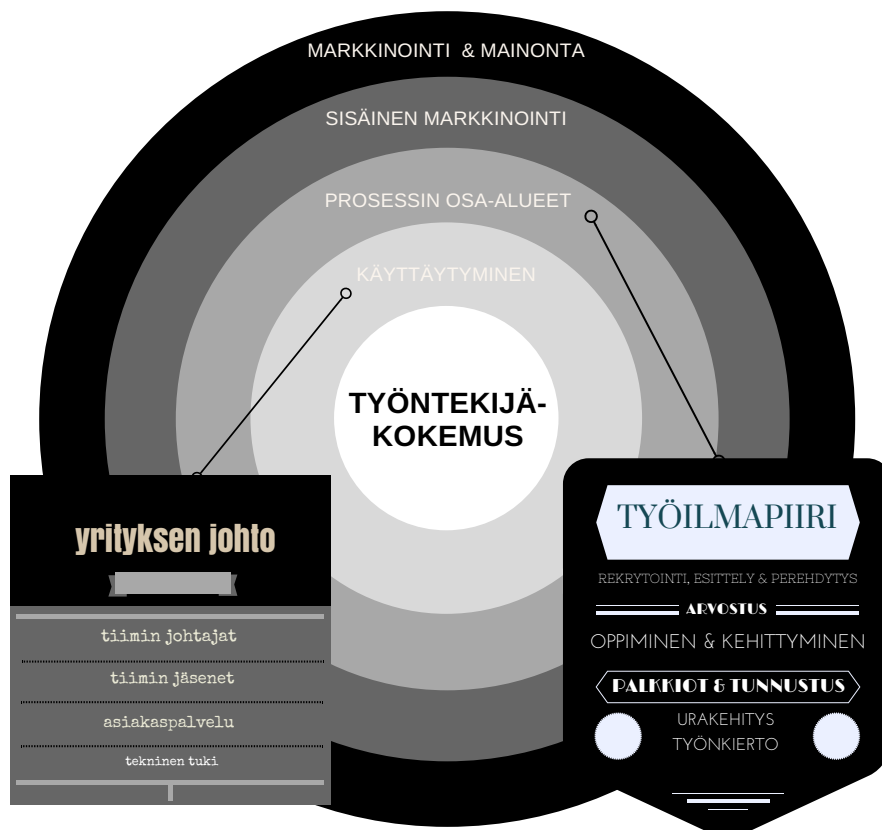
Työnantajamielikuva muodostuu aidosta työntekijäkokemuksesta, minkä vuoksi se ei välttämättä aina vastaa yrityksen johdon tavoittelemaa työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuvan on kuitenkin tärkeää olla todellinen kuvaus työntekijäkokemuksesta, sillä viestityt lupaukset tulee lunastaa arjessa. Kiillotettu ja vääristelty työnantajakuva kääntyy loppujen lopuksi yritystä vastaan, jos lupauksia ei pystytäkään lunastamaan. (Barrow & Ambler 2016.)

Hyvä työntekijäkokemus edeltää hyvää asiakaskokemusta. Vasta nyt organisaatiot ovat alkaneet investoida työntekijäkokemuksen kehittämiseen yhtä systemaattisesti kuin asiakaskokemuksen kehittämiseen. Hyvä työntekijäkokemus syntyy yhtenäisestä kokonaisuudesta, ei yksittäisistä asioista kuten työtilat, tyky-päivä tai palkitsemiskäytännöt. Merkityksellinen työ, selkeät tavoitteet, valmentava ja kannustava esimiestyö, positiivinen ja jous-

tava työympäristö, mahdollisuus kehittyä ja edetä uralla, luottamus yrityksen johtoon, strategiaan ja tavoitteisiin, yhteistyötavat, vuorovaikutus ja työvälineet ovat kaikki asioita, jotka vaikuttavat vahvasti työntekijäkokemukseen. (Tuominen 3/2017.)

Työntekijäkokemus on asiakaskokemusta huomattavasti monimutkaisempi. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa hyvin moni asia, joita voidaan kuvata työntekijän kokemuksen kosketuspisteinä. Kosketuspisteitä on kuvattu esimerkiksi palvelupolun pisteinä asiakaskokemuksen muodostumisessa, mutta samaa teoriaa voidaan soveltaa myös työntekijäkokemuksen muodostumiseen. Työntekijäkokemuksen kosketuspisteitä voidaan käyttää viitekehyksenä kehitettäessä työntekijöiden kokemusta. (Mosley 2014, 235.)

Kuviossa 3 on **työntekijäkokemuksen kosketuspisteet**. Lähimpänä työntekijälle näytetään kollegojen ja johdon käyttäytyminen, jonka jälkeen kokemuksen muodostumiseen vaikuttaa eri osa-alueet, kuten työilmapiiri, arvostuksen kokeminen, oppiminen ja kehittyminen, palkkiot ja tunnustus työstä, urakehitys ja työnkierto. Näihin kokemuksiin peilataan yrityksen sisäistä markkinointia, joka osaltaan rakentaa myöskin työntekijäkokemusta. Viimeisenä osana työntekijäkokemusta on myös koko yrityksen markkinointi ja mainonta. (Mosley 2014, 235.)



Kuvio 3. Työntekijäkokemuksen kosketuspisteet (mukaillen Mosley 2014, 235)

Työntekijäkokemukset määrittävät yrityksen työnantajamielikuvan, -maineen ja -brändin. Kuviossa 4 on nimetty työnantajamielikuvaa rakentavat kokemukset, joita työntekijä tai potentiaalinen työnhakija huomioivat tiedostaen tai tiedostamattaan muodostaessaan mielikuvaa yrityksestä työnantajana. Vaikuttava työnantajamaine syntyy hyvistä työntekijäkokemuksista. Kaikkiin kokemuksiin yritys ei voi vaikuttaa. Siksi niitä kokemuksia, joihin yritys voi vaikuttaa, tulisikin arvioida, havainnoida ja kehittää jatkuvasti. Työnantajamielikuvan suunnittelu, miltä yritys haluaa näyttää ja kuulostaa yrityksenä ja työpaikkana ei riitä, vaan työnantajana tuottamat kokemukset kertovat totuuden siitä, minkälainen työpaikka yritys todellisuudessa on. (Rantanen 4.9.2017.)



Kuvio 4. Työnantajamielikuvaa rakentavat kokemukset (mukaillen Emine / Rantanen 2016)

Työntekijäkokemuksen kehittäminen on vuoden 2017 ajankohtaisimpia ja nousevia trendejä. Useimmat organisaatiot tunnistavat työntekijäkokemuksen vaikutuksen asiakaskokemukseen, laatuun ja innovaatiokykyyn. Tutkimuksessa työntekijäkokemuksen kehittäminen nousi viime vuoden seitsemänneltä sijalta kolmanneksi. Työntekijäkokemuksen

edellä kaksi vieläkin tärkeämpää aihetta olivat organisaation kehittäminen hierarkkisesta mallista ketteräksi ja verkostoituneeksi tiimi- ja projektikohtaiseksi organisaatioksi ja uusien osaajien löytäminen. (Tuominen 2017b.)

Työntekijöiden sitouttaminen ja kulttuurin kehittäminen ei enää riitä, vaan on kehitettävä työntekijäkokemusta kokonaisuutena. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että erilaisten työntekijätyyppien tärkeimpiin tarpeisiin vastataan työsuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Työnantajien tulee asettua työntekijöiden arkeen ja tarjota uudenlaisia vaihtoehtoja työaikaan, ympäristöön, osaamisen kehittämiseen ja palkitsemisen malleihin. Parhaiten tähän päästään, kun joku johtaa työntekijän kokemusta kokonaisuutena, jossa on keskeistä sitoutumisen vahvistaminen, uran ja osaamisen kehittäminen ja oppimisen kokemukset. (Tuominen 2017b.)

Tällä hetkellä globaaleissa yhtiöissä tutkitaankin huolella työntekijöiden kokemuksia ja toiveita työstä, minkä tarkoituksena on luoda työpaikoista yhä joustavampia, yhteisöllisempiä ja innovatiivisempia. Avoin konttori, jossa työntekijät viihtyvät ja voivat ruokailla, toimia, urheilla ja työskennellä yhdessä on suunta, johon globaalit suuret organisaatiot ovat jo investoineet, ja trendi on kasvussa Suomessakin. (Tuominen 2017b.)

Henkilöstön sitoutuminen on maailmanlaajuisesti yksi yritysten suurimmista haasteista, sillä vain 13 prosenttia on erittäin sitoutunut työnantajaansa. Johto tunnistaa ongelman myös, sillä lähes 90 prosenttia Deloitteen Human Capital Trends –kyselyyn vastanneista HR- ja liiketoimintajohtajista näkee sitouttamisen suurimpana huolenaiheenaan. (Tuominen 2017a.) Kansainvälisten tutkimusten mukaan työnantajamielikuvan kehittäminen on mahdollisuus kasvattaa merkittävästi koko henkilöstön sitoutumisen tasoa (Kunerth & Mosley 2011).

2.4 Ulkoinen työnantajamielikuva

Ulkoista työnantajamielikuvaa on mielekästä lähteä kehittämään, kun sisäinen työnantajamielikuva henkilöstön keskuudessa on riittävän hyvä. Jos ulkoista työnantajamielikuvaa rakennetaan samaan aikaan tai ennen sisäisen työnantajamielikuvan riittävää tasoa, on vaarana luvata ulkoisille sidosryhmille todellisuutta enemmän. Liian suuret lupaukset voivat johtaa esimerkiksi uusien työntekijöiden pettymykseen, kun työpaikka ei vastaakaan odotuksia. Työntekijöiden pettymykset taas aiheuttavat epäluottamusta työnantajaa kohtaan ja vaikuttavat negatiivisesti sisäiseen työnantajamielikuvaan. Sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan on tärkeää tukea toisiaan.

Seuraavissa luvuissa käsitellään yrityksen ulkoiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä, kuten yrityksen omia urasivuja, työntekijälähettilyyttä ja näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Näiden lisäksi tarkastellaan myös tiettyjen organisaatiomallien vaikutusta yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana.

2.4.1 Urasivut ulkoisen työnantajamielikuvan muokkaajana

Urasivuilla, eli yrityksen verkkosivujen työpaikat-osiolla on toistaiseksi keskeinen rooli työnantajamielikuvan markkinoinnissa (Mosley 2014, 168). Ne ovat merkittävä osa yrityksen viestintää ulkoisille sidosryhmille, ja toimivat työpaikkojen mainoksena työnhakijoille. Selkeät urasivut yhteystietoineen ja mahdollinen avoimen hakemuksen jättömahdollisuus ovat tärkeitä elementtejä. Hakijoille välitetään kuvaa yrityksestä usein videoiden avulla. Muita käytettyjä keinoja ovat työntekijätarinat, ja melko uutena käsitteenä työntekijälähettiläät.

Yrityksen urasivujen hyvänä puolena on se, että ne ovat täysin organisaation kontrolloitavissa. Parhaimmillaan ne tarjoavat potentiaalisille työnhakijoille rikkaan multimedia-brändikokemuksen ja linkit yrityksen sosiaalisen median sivuille. Urasivuilta löytyisivät myös avoimet työpaikat, yhdistettynä mahdollisimman helppoon ja yksinkertaiseen tapaan hakea paikkaa. Nykyään yrityksen omat sivut ovatkin ylivoimaisesti suosituin paikka etsiä informaatiota potentiaalisista työnantajista. Ne kuitenkin vaativat merkittävän määrän aikaa pysyäksään ajankohtaisina. Muita merkittäviä kanavia potentiaalisille hakijoille ovat LinkedIn, sosiaalinen media ja yrityksen nykyiseltä työntekijältä saadut suositukset. (Mosley 2014, 168-171.)

Pysyäksään mukana potentiaalisten työnhakijoiden käyttäytymisen muutoksessa ja vastataksaan työnhakijoiden odotuksiin, yrityksen urasivujen sisällössä tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

1. **Video.** Ihmiset mieluummin näkevät ja kuulevat kuin lukevat, ja trendi vain kasvaa. Tästä syystä urasivuilla on parempi olla enemmän videoita kuin tekstiä. Nykyisen työntekijän esittely videolla on tämän hetken tehokkain tapa tavoittaa potentiaaliset työnhakijat. Videosisältö myös nostaa sivun sijoitusta Google-haussa jopa 50 kertaa paremmin kuin teksti.
2. **Sosiaalinen toiminnallisuus.** Sisältö tulisi voida jakaa suosituimmissa sosiaalisissa kanavissa.
3. **Mobiiliystävällisyys.** Vuonna 2014 jopa 33% etsi työpaikkaa puhelimellaan, nykyään luku on vain kasvanut.

4. **Hakukoneystävällinen sisältö.** 80% työpaikan etsinnästä aloitetaan hakukoneella. Jotta potentiaalinen hakija vierailisi urasivullasi, heidän pitäisi olla kuullut yrityksestä sekä tuntea tarpeeksi positiivisia tunteita yritystä kohtaan hakeakseen yrityksesi nimellä.
5. **Sisältö kohderyhmän mukaan.** Joskus on hyvä jakaa urasivu vastavalmistuneille ja kokeneemmille työnhakijoille ja tarjota juuri heitä kiinnostavaa sisältöä.
6. **Personalisointi.** Tulevaisuudessa hakijan kokemusta yrityksen urasivuilla voi personalisoida yhä enemmän heidän aikaisempien verkkokäyntien ja big datan perusteella.
7. **Pelit.** Työnhakijoiden mielenkiinnon kiinnittämisessä on suositeltavaa käyttää luvia ja harvemmin käytettyjä keinoja, kuten pelejä.

Tulevaisuudessa työnantajamielikuvaa rakennetaan nykyisten keinojen lisäksi myös täysin uusin kokeiluoin. Universum listaa blogissaan työnantajamielikuvan kuusi trendiä vuodelle 2017: data-lähtöinen päätöksenteko, erottautumisen haaste, videot, AI ja rekrytoinnin automatisaatio, työnantajalupauksen strateginen ja pitkäjänteinen kehitys sekä VR ja AR eli virtuaalinen ja lisätty todellisuus. (Ljungqvist 18.3.2017.)

2.4.2 Sosiaalinen media ja työntekijälähettilyytyy työnantajamielikuvan rakentamisessa

Sosiaalinen media on tänä päivänä erityisessä asemassa työnantajamielikuvan rakentamisessa ja kehittämisessä. Hyvän työnantajamielikuvan luomiseksi sosiaalisessa mediassa on hyvä vallitseva tilanne yrityksen sisällä. Sosiaalisessa mediassa keskeistä on vuorovaikutus sidosryhmien kanssa. Korven (2012, 82) mukaan yksisuuntaista viestintää harjoittavan yrityksen menestys ei tule jatkumaan enää montaa vuotta. Yrityksen läsnäolo sosiaalisessa mediassa ja vuorovaikutus asiakkaiden kanssa vaikuttaa positiivisesti myös työnantajamielikuvaan, kun potentiaalinen työnhakija näkee yrityksen asiakkaalle merkittävää lisäarvoa tuottavan asiakaspalvelukeskustelun esimerkiksi Facebookissa. (Korpi 2012, 85.)

Säännöllinen ja jatkuva työnantajamielikuvan kehittäminen on tärkeää sisällön ajankohtaisuuden säilyttämiseksi, sillä vanhentunut sisältö herättää epäilyksiä. Suurta sisältömäärää tuottavan yrityksen kannattaa kuitenkin jakaa sisältöä useampaan paikkaan, jotta yksi palvelu ei täyty aktiivisuudesta liikaa. (Korpi 2012, 83-84.)

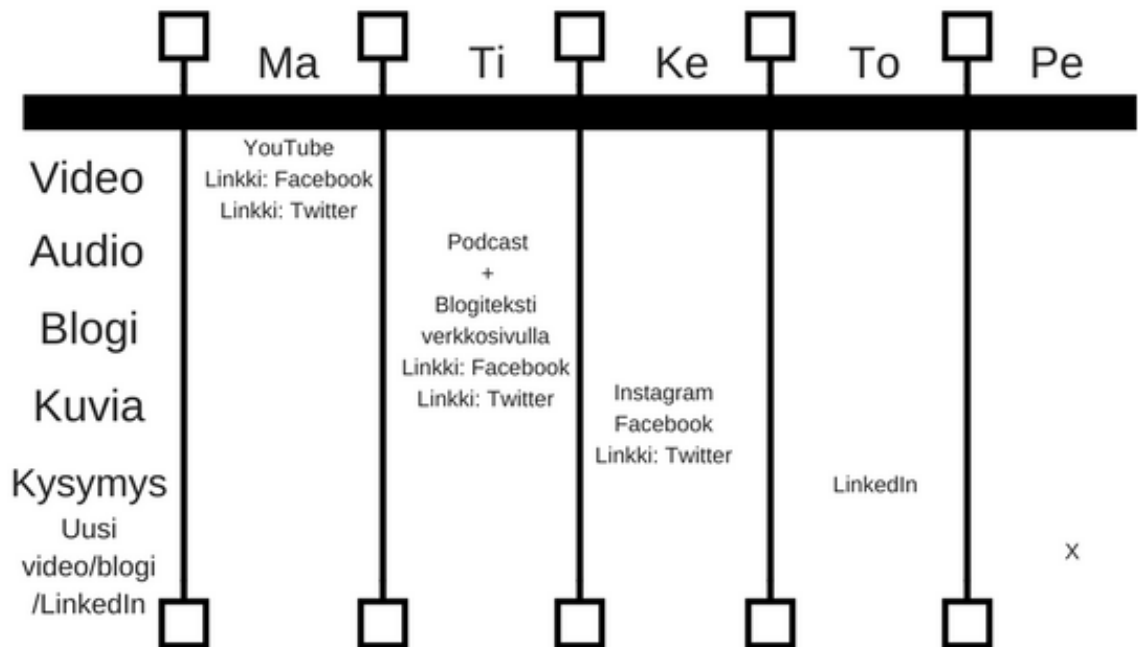
Työntekijöiden viestit sosiaalisessa mediassa rakentavat yrityksen työnantajamielikuvaa joka kerta, ja heijastavat työyhteisössä vallitsevaa todellisuutta eli sisäistä työnantajamie-

likuvaa. Se, vahvistaako sosiaalinen media positiivista vai negatiivista työnantajakuva, riippuu siis yrityksessä vallitsevasta sisäisestä työnantajamielikuvasta. Kun työyhteisön todellisuus ja viestitty todellisuus ovat lähellä toisiaan ja kohderyhmän mielissä muodostuu totuutta ja viestittyä sanomaa vastaava työnantajamielikuva, on olemassa hyvä pohja laajemman työnantajabrändin rakentamiselle. (Korpi 2012, 73.)

Ratkaisuna tähän useat yritykset ovat alkaneet hyödyntää **työntekijälähettilyyttä**, jossa työntekijät valjastetaan yrityksen sanansaattajiksi. Työntekijälähettiläisyyden hyötyjä yritykselle ovat näkyvyyden ja asiantuntijabrändin kasvaminen. Työntekijän suurimpana hyötynä on ammatillinen kehittyminen tai oman asiantuntijabrändin kasvattaminen. Työntekijälähettiläisyyden tulisi olla työntekijälle lähtökohtaisesti vapaaehtoista, mutta joissakin tapauksissa käytetään myös erilaisia kannustimia kuten tunnustuksia tai rahallisia palkintoja. (Vähä-Ruka 15.6.2017.)

Yrityksen yksittäisten työntekijöiden lähettämiin viesteihin luotetaan huomattavasti enemmän kuin yrityksen viestintään tai esimerkiksi yrityksen johdon sanomisiin. Tutkimusten mukaan työntekijälähettiläisyys myös parantaa työtyytyväisyyttä ja lisää sitoutumista organisaatioon. (Wahlman 7.4.2016)

Työnantajamielikuvaa tulee rakentaa sosiaalisessa mediassa eri näkökulmista, eikä julkaista esimerkiksi ainoastaan ilmoituksia avoimesta työpaikasta. Kuviossa 5 esitetään esimerkki viikottaisesta työnantajamielikuvan rakentamisesta sosiaalisessa mediassa: Maanantaina julkaistaan uusi työntekijöihin tai työn tekemiseen liittyvä video YouTubessa, joka linkitetään Facebookiin ja Twitteriin. Tiistaina verkkosivuilla julkaistaan uusi podcast, josta kirjoitetaan myös blogiteksti, joka linkitetään Facebookiin ja Twitteriin. Keskiviikkona Instagramissa ja Facebookissa julkaistaan kuva tai kuvia esimerkiksi jostakin toimiston kiinnostavasta tapahtumasta, jotka voidaan linkittää myös Twitteriin. Torstaina kysytään kiinnostava työhön liittyvä kysymys LinkedInissä. Perjantaina julkaistaan uusi video, uusi blogi tai LinkedIn-postaus.



Kuvio 5. Työnantajamielikuvan rakentaminen sosiaalisessa mediassa (mukaillen Korpi 2012, 84-85)

Sosiaalisessa mediassa julkaistavien aiheiden tulisi liittyä läheisesti itse työn tekemiseen ja työpaikan arjen asioihin. Tutkimusten mukaan yksityiskohtainen työtehtävään ja yrityksestä kertova tieto houkuttelee hakijakandidaattia lähettämään hakemuksensa, ei niinkään ainoastaan yrityksen viestimä yleinen tieto, joka saattaa vaikuttaa vain hakuaikamuksen syntymiseen, josta taas on vielä pitkä matka hakupäätökseen. Yleiseen tietoon on kuitenkin tärkeää panostaa vaikka akuuttia rekryointitarvetta ei olisikaan, sillä tuotettua tietoa voivat hyödyntää tulevaisuuden työnhakijat. (Korpi 2012, 86.)

2.4.3 Organisaatorakenteen vaikutus työnantajamielikuvaan

On merkittävää huomata, että luovat IT-alan yritykset, kuten Vincer, Gofore, Reaktor ja Futurice ovat kasvaneet ja menestyneet taloudellisilla mittareilla sekä voittaneet Suomen ja Euroopan paras työpaikka –titteleitä. Nämä kaikki toteuttavat **itseohjautuvaa organisaatiomallia**, jossa jokaisella työntekijällä on autonomia päättää työnsä sisällöstä ja tekemistavoista sekä mahdollisuus vaikuttaa yrityksen toimintatapoihin ja strategiaan. Informaatio on läpinäkyvää ja toiminta itsenäistä kohti yhteistä päämäärää. (Martela 5/2017.)

Itseohjautuvuus on ajankohtainen aihe juuri nyt kolmesta syystä: maailman nopean muutuksen vuoksi yritysten on tärkeää uudistua ajoissa ja koko organisaation tulisi osallistua aktiivisesti muutoksen luomiseen. Työn rooli on myös muuttunut. Asiantuntijaorganisaat-

tioissa liika kontrollointi ei ole hyvä tapa johtaa asiantuntijoita, vaan heidän tulisi antaa tehdä asiat itsenäisesti niin hyvin kuin pystyvät. Myös hyvien tietojärjestelmien kehittyminen mahdollistaa itseohjautuvan organisaation rakenteen pysyvyyden. (Törmänen 1.7.2017.)

Itseohjautuvan organisaation lisäksi myös **tiimipohjaiset organisaatiot** ovat nouseva trendi. Organisaatorakenteiden muuttaminen tiimipohjaiseksi organisaatioksi tarkoittaa sitä, että jokainen projekti organisoidaan parhailla osaajilla projektin tarpeeseen. Näin kollegat ympärillä vaihtuvat koko ajan. Tiimilähtöisessä organisaatiossa tärkeää on johtaminen. Työntekijällä on hyvä olla esimies, joka vastaa työntekijän urakehityksen tukemisesta. Vaikka projektit ja tiiminvetäjät vaihtuvat, esimies olisi pysyvä henkilö, joka toimii coachaavana johtajana ja edesauttaa työntekijän vahvuuksien löytämisessä ja niiden kehittämässä. (Kemi 2016.)

Tiimiorganisaatiossa työntekijöiden roolit ja asemat eivät ole välttämättä pysyviä, vaan voivat vaihtua muutaman vuoden välein. Pysyvää on ainoastaan se, että työntekijä palvelee organisaatiota projekteissa. Muutos hierarkkisesta organisaatiosta tiimiorganisaatioksi on iso, jota kannattaa pilotoida aluksi vain valikoidussa organisaation osassa. Onnistunut muutos vaatii sujuvaa tiedonkulkua, luottamusta tiimien ongelmanratkaisukykyyn ja halua toimia verkostomaisesti. Tiimiorganisaatiolla on huomattu saavutettavan henkilöstön parempaa motivaatiota ja sitoutumista, sekä vaikuttavan yrityksen tehokkaampaan ketteryyteen eli nopeampaan muutoskykyyn. (Kemi 2016.)

Tällä hetkellä it-talot ja startupit ovat profiloituneet rennoiksi ja työntekijälähtöisiksi yrityksiksi, jotka vetoavat tämän hetken työnhakijaan. Uuden polven työnantajat, kuten Supercell ja Vincer menestyivät T-Median tekemissä työnantajamainetutkimuksissa erityisen hyvin jättäen muut isot työnantajat taakseen. Vuoden 2016 työnantajamainetutkimukseen osallistuneiden tärkeimmät valintakriteerit olivat mielenkiintoiset työtehtävät sekä hyvä palkkaus ja ilmapiiri. T-Median mukaan työelämän uusi sukupolvi odottaa työltä mielekästä sisältöä elämään, ei ainoastaan toimeentuloa. Työnantajat haastetaan panostamaan ilmapiiriin, viihtyvyyteen ja parempaan viestintään. (Piitulainen-Ramsay 12.4.2017a.)

Autonomiiaa korostavaa työntekijäkeskeistä johtamiskulttuuria edustavat innovatiiviset ohjelmisto- ja peliyhtiöt ovat hyvämeineisimpien työnantajien listan kärjessä. Työnantajamielikuvansa vetovoiman säilyttääkseen suurten yritysten kannattaakin ottaa oppia startuppien organisaatiokulttuureista, jossa raskaat hierarkiat ja pomottelu eivät istu moderniin työkuulttuuriin. Osallistuminen, merkityksellisyys, vaikuttaminen, kehittäminen ja uuden luominen on nykyajan korkeasti koulutetuille tärkeää. Myös yrityksen arvojen tulisi olla

kunnossa sen lisäksi, että töissä viihdytään ja työ koetaan merkitykselliseksi. (Salminen-Kultanen 20.6.2017.)

2.5 Työnantajamielikuvan mittaaminen

Sisäisen työnantajamielikuvan numeerisia mittareita voivat olla esimerkiksi työnantajaa suosittelevien työntekijöiden määrä, tuotettujen rekryliidien määrä, työntekijöiden sitoutuminen yrityksen toteuttamaan HR-sisältöön tykkäämällä, kommentoimalla ja jakamalla, työntekijöiden määrä yrityksen sosiaalisissa HR-medioissa, mielipidevaikuttajien määrä sekä mielipidevaikuttajien vaikutus ideaalien potentiaalisten työnhakijoiden muuttamisessa hakijoiksi tai rekryliideiksi. Yrityksen omat tavoitteet vaikuttavat siihen, mitä mittareita valitaan käytettäväksi sisäisen työnantajamielikuvan mittaamisessa. (Rantanen 20.11.2017.)

Ulkoisen työnantajamielikuvan numeerisia mittareita ovat hakemusten määrä ja määrän kasvu, hakemusten määrä eri tehtäviin, avoimien hakemusten määrä tai osuus kaikista hakemuksista, laadukkaiden hakemusten määrä suhteessa kaikkiin hakijoihin, kävijämäärät yrityksen urasivuilla, kävijämäärät urasivuilla olevissa sisällöissä sekä välittömän yleisön koko yrityksen urasivuilla ja sosiaalisessa mediassa. (Rantanen 20.11.2017.)

Yrityksen sisäisesti toteuttamiensa työnantajamielikuvatutkimusten ja –mittaamisen lisäksi suomalaisten yritysten työnantajamielikuvia mitataan vuosittain ulkopuolisten tahojen toimesta. Tunnetuimpia näistä ovat Great Place to Work, Universum ja T-Media. Näistä Great Place to Work mittaa sisäistä työnantajamielikuvaa ja muut ulkoista työnantajamielikuvaa eri kohderyhmien keskuudessa.

Great Place to Work on Suomessa vuodesta 2002 toiminut yritys, joka tutkii ja julkaisee vuosittain 50 Suomen parasta työpaikkaa kilpailuun osallistuneiden kesken. Osallistujat jaetaan kolmeen sarjaan: suuriin, keskisuuriin ja pieniin yrityksiin, jolloin jokainen kilpailee omassa sarjassaan. Kilpailussa tutkitaan osallistuvan yrityksen organisaatiokulttuuria henkilöstö- ja johtamiskäytäntökyselyjen avulla, analysoidaan vastausten kokonaisuutta ja rankataan yritykset pisteiden perusteella paremmuusjärjestykseen. Noin 1/3 osallistujista palkitaan Suomen parhaat työpaikat –tunnustuksella ja lista julkaistaan vuosittain helmikuussa. Näin ollen kaikki osallistujat eivät pääse listalle, mutta saavat omat kyselytulokset ja benchmarkit eli vertailukohteet Suomen parhaista työpaikoista. (Great Place to Work 2017.)

Great Place To Work on tutkinut myös suomalaisen työelämän tilaa vuodesta 2012 lähtien, jossa Suomen parhaat työpaikat –listauksessa käytettävää väittämiä esitetään tuhannelle suomalaiselle työntekijälle yleisesti ja verrataan tuloksia listalle yltäneeseen 50 yrityksen vastauksiin. Erot Suomen parhaiden työpaikkojen ja muiden välillä ovat merkittäviä. (Myllyoja 2016.)

Great Place to Work on tutkinut ja julkaissut myös Euroopan parhaita työpaikkoja jo 15 vuoden ajan. Suomesta listalle on päässyt pienten ja keskisuurten työpaikkojen sarjasta muun muassa ohjelmistoyhtiöt Vincit, Gofore, Reaktor, Futurice ja Nitor, joista Euroopan paras työpaikka –tittelit on voittanut Vincit vuonna 2016, Futurice vuonna 2012 ja 2013, ja Reaktor vuonna 2008. (Great Place to Work 2017.)

Universum on maailman johtava työnantajamielikuvaan keskittynyt yritys, joka tutkii korkeasti koulutettujen opiskelijoiden ja ammattilaisten näkemyksiä työnantajista. Vuosittaisiin tutkimuksiin osallistuu n. 1,5 milj. vastaajaa 60 eri maasta. Yritys julkaisee vuosittain listan ihanteellisimmista työnantajista, sekä toteuttaa opiskelijatutkimuksen ja ammattilaisille suunnatun työnantajamielikuvatutkimuksen. Vuoden 2016 opiskelijatutkimuksessa kysyttiin lähes 12 000 korkeakouluopiskelijalta mm. tärkeimpiä uratavoitteita ja mitä ihanteellisen työnantajan tulisi tarjota. Samalla listattiin top 10 –lista halutuimmista työnantajista. Halutuimpia työnantajia luovalla alalla oli mm. Google, Microsoft, Supercell, Ramboll, Reaktor ja Rovio. (Universum 2017.)

T-Media on toteuttanut jo 20 vuotta yritysten maine- ja työnantajamielikuvatutkimuksia. T-median vuosittainen työnantajamielikuvatutkimus selvittää maineikkaimmat työnantajat, toimialat ja työelämätrendit tekniikan ja kaupallisten alojen osaajien keskuudessa Luottamus&Maine –mallillaan. Tutkimus toteutetaan kahdessa vaiheessa: ensin tekniikan ja kaupallisten alojen osaajat nimeävät spontaanisti kaksi hyvä- ja huonomaineista työnantajaa, jonka jälkeen eniten mainintoja saaneet yritykset tutkitaan tarkemmin, jossa osaajat arvioivat työnantajan hallinnon avoimuutta, taloutta, johtamista, uusiutumista, vuorovaikutusta, vastuullisuutta, tuotteita ja palveluja sekä työntekijöiden kohtelua. (T-Media 2017.)

2.6 Työnantajamielikuvan muuttaminen ja kehittäminen

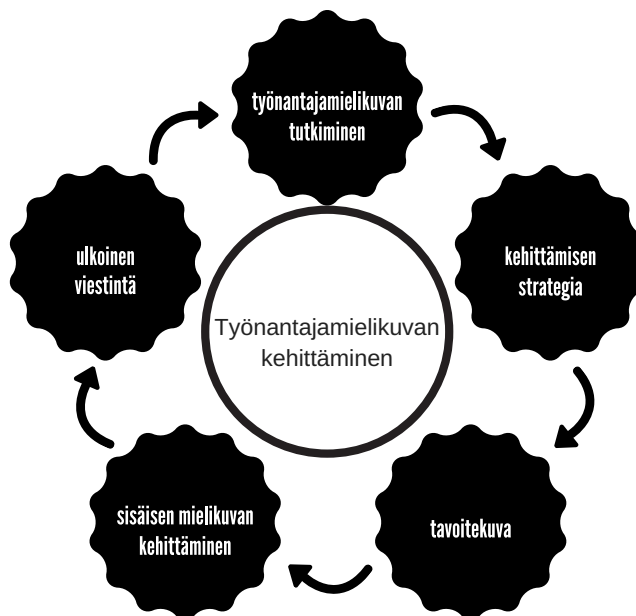
Mielikuvien muutokseen vaaditaan usein ensin todellisuuden ja tekojen muutosta. Pysyvään muutokseen vaaditaan riittävästi totuudenmukaista, vakuuttavaa ja perusteltua tietoa siitä, että yrityksen toiminta on muuttunut paremmaksi (Rope & Mether 2001, 70). Muutoksen viestinnän tulee keskittyä muutamaa keskeiseen viestiin. Yrityksen visuaalisen ilmeen, kuten toimitilojen ja verkkosivujen muutos viestii osaltaan todellisuuden muutok-

sesta. Ohjelma tulee kirjata konkreettiseen muotoon: näitä asioita teemme, näistä viestimme ja näin kehitämme visuaalisia elementtejä. (Pitkänen 2001, 119.)

Mielikuvan kehittäminen prosessina: (Pitkänen 2001, 116-120)

1. Tiimin kokoaminen
2. Tavoitekuvan määrittäminen
3. Kohderyhmien määrittäminen (nykyiset & potentiaaliset työntekijät)
4. Nykytilan selvittäminen, todellisuus
5. Tavoitekuvan ja nykykuvan välisen matkan arviointi
6. Tavoitekuvan tarkentaminen
7. Konkreettisen ohjelman luominen: teot, viestit, ilme
8. Onnistumisen mittaaminen ja seuranta

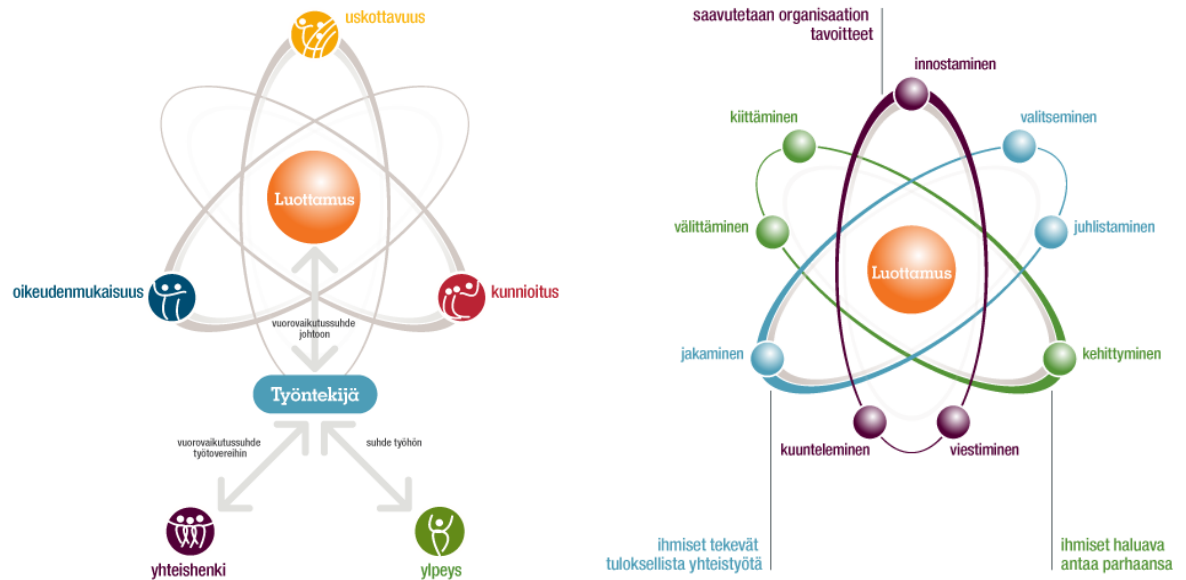
Työnantajamielikuvan kehittäminen prosessina on kuvattuna kuviossa 8. Ensimmäiseksi selvitetään yrityksen työnantajamielikuva kilpailijoihin verrattuna. Tämän jälkeen määritetään ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan strategia ja tavoitekuva. Seuraavaksi on toteutettava sisäinen toiminnallinen kehittäminen, joka mahdollistaa ulkoisen viestinnän toteuttamisen. Tämän jälkeen toteutetaan ulkoista viestintää työnantajamielikuvasta. Työnantajamielikuvan seuranta tulee toteuttaa säännöllisesti, jotta nähdään, onko tavoitekuvaan päästy ja mitä muutoksia on tapahtunut edellisiin tutkimuksiin verrattuna. Samalla päästään jälleen uuden prosessin alkuun, ja näin työnantajamielikuvan kehittämisestä muodostuu jatkuva prosessi. (Rope & Methner 2001, 234-236.)



Kuvio 8. Työnantajamielikuvan kehittäminen (mukailen Rope & Methner 2001, 234-236)

Great Place to Work –yrityksen mukaan hyvän työpaikan tunnusmerkkejä työntekijän näkökulmasta on luottamus organisaation johtoon, ylpeys tekemisestä ja nauttiminen työka- vereiden kanssa työskentelystä (kuvio 9). Työntekijän vuorovaikutussuhteet johtoon, työ-

hönsä ja työkavereihin ovat työpaikan laadun kannalta kriittisimmät. Luottamus on tärkein tekijä hyvässä työpaikassa – luottamuksen rakentamiseksi johdon toiminnan on oltava uskottavaa ja työntekijöiden on koettava, että heitä kunnioitetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Työntekijöiden ylpeys omasta työstään, tiiminsä saavutuksista ja organisaation imagosta sekä yhteishenki työkavereiden välillä ovat muita tärkeitä tekijöitä. (Great Place to Work 2017.)



Kuvio 9. Hyvä työpaikka työntekijän ja johdon näkökulmasta (Great Place to Work 2017.)

Johdon näkökulmasta hyvässä työpaikassa saavutetaan organisaation tavoitteet, henkilöstö tekee parhaansa ja työskennellään tiiminä luottamuksen ilmapiirissä. Johto voi rakentaa luottamusta työntekijöihinsä innostamalla, viestimällä ja kuuntelemalla. Paras työpanos saadaan, kun johto kiittää, auttaa kehittymään ja välittää työntekijöistään. Tiimien toimintaan vaikutetaan oikeilla rekrytoinneilla, juhlistamisella ja jakamisella. (Great Place to Work 2017.)

Korven (2012, 69-72) mukaan työnantajamielikuvaa muokkaavat merkittävästi viisi ominaisuutta: urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehitysmahdollisuudet ja palkkaus. Näiden tekijöiden perusteella on hyvä analysoida oman yrityksen menestys näissä tekijöissä.

Urakehitysmahdollisuudet ovat monille tärkeitä. Ne kasvattavat työntekijän itsevarmuutta, kun onnistuminen palkitaan uuden, vaativamman tehtävän muodossa. Urakehitys taas kasvattaa työntekijän uskottavuutta pitkällä tähtäimellä, kun ansioluettelosta pystytään todentamaan pyrkimys itsensä kehittämiseen.

Työn kiinnostavuuteen vaikuttaa työn mielenkiintoisuus ja monipuolisuus, yrityksen tarjoamien palvelujen kiinnostavuus, kehitteillä olevat palvelut ja modernit työtavat kuten itseohjautuvuus sekä työaika- ja paikkariippumattomat tiimiytymiset, jotka rakentavat luovaa ilmapiiriä ja jossa työtä on mukava tehdä.

Työilmapiiriin liittyy merkittävässä määrin henkilökemiat, joilla on myös merkitystä työpaikan haluttavuuteen. Kannustava ilmapiiri poistaa ylimääräistä stressiä ja auttaa paremman työtuloksen saavuttamisessa. Yleinen hyvä tunnelma vaikuttaa suoraan sisäiseen työnantajakuvaan ja hehkuu myös ulkoiseen työnantajakuvaan, kun taas ongelmat tunnelmassa puretaan helposti sosiaalisessa mediassa.

Oman työn kehittymismahdollisuudet saavat aikaan henkilöstön tyydytystä, sillä uuden tiedon tuottaminen on tyydyttävää. Samalla se tuo uutta yritykseen, mistä on liiketoiminnallistakin hyötyä. Yrityksen järjestämät koulutukset tai työntekijän itse työn ohessa kehittämät toimintatavat on tärkeää siirtää käytäntöön esimerkiksi tiimeissä, yhdessä tekemällä ja siirtämällä opitut asiat eteenpäin. Yhdessä tekeminen vahvistaa yhteenkuuluvuutta tiimiläisiin ja koko yritykseen.

Palkkauksen merkitys vähenee sen jälkeen, kun päätös työpaikan vastaanottamisesta on tehty, vaikka henkilökohtaisia erojakin on – toinen tekee työtä palkan vuoksi ja toinen saa kutsumusammattista henkistä tyydytystä. (Korpi 2012, 69-72.)

Pitkänen kehottaa ottamaan mallia muiden yritysten hyvistä suorituksista ja seuraamaan julkisuutta pohtien miten muut rakentavat työnantajamielikuvaansa ihmisten mielikuvissa (Pitkänen 2001, 120). Myös Great Place to Work uskoo, että organisaatio voi kehittyä vain benchmarkkaamalla itseään parhaisiin (Great Place to Work 2017).

3 Empiirinen tutkimus

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia yrityksen käyttöön runsaasti ehdotuksia sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämiseen. Tämän lisäksi haluttiin selvittää, mitkä ehdotuksista ovat henkilöstön mielestä merkittävimpiä toteutettavaksi heti tai lähitulevaisuudessa ja kuinka merkittävänä henkilöstö pitää tiettyjä työnantajan tällä hetkellä tarjoamia työsuhde-etuja.

Tutkimuksen perusjoukkona oli Zeeland Familyn koko 149 työntekijän henkilöstö, eri kaupunkien toimipisteet mukaan lukien. Perusjoukon ulkopuolella ovat kuitenkin äitiyslomalla ja opintovapaalla olevat työntekijät, sillä sähköpostin kautta välitetty kysely lähetettiin kaikille juuri tällä hetkellä työskenteleville henkilöille.

3.1 Menetelmävalinnat

Tässä tutkimuksessa käytettiin ”Mixed method –lähestymistapaa” eli monimenetelmällistä tutkimusotetta. Valitulla menetelmäkokonaisuudella haluttiin vastata parhaalla mahdollisella tavalla opinnäytetyön tavoitteisiin. Tutkimus toteutettiin viiden vaiheen prosessina. Jokaisella menetelmällä on ollut oleellinen rooli seuraavan vaiheen toteuttamisessa:

1. Happy or Not –kyselyjen analyysi teemoittelu- ja tyypittelymenetelmällä
2. Laadullinen haastattelu (toimitusjohtaja)
3. Benchmarking- eli vertailumenetelmä: 10 yritystä
4. Tuloskoonti johtoryhmälle edellisten vaiheiden perusteella: 42 ehdotusta
5. Määrällinen henkilöstökysely (Vaikuta! –kysely)

Ensin perehdyttiin edellisen kolmen kuukauden Happy or Not –henkilöstökyselyihin **teemoittelu- ja tyypittelymenetelmällä**. Teemoittelussa muodostetaan keskeisiä aiheita etsimällä vastauksista yhdistäviä seikkoja ja järjestelemällä ne teemoittain, ja tyypittelyssä suurta aineistomäärää pyritään tiivistämään informatiivisesti, jossa kiteytyvät aineiston keskeisimmät elementit ja aineistoa kuvataan lukuisten teemojen sijaan laajemmin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Kolmen kuukauden kyselyt valittiin niiden ajankohittaisuuden vuoksi. Happy or Not –kyselyiden yksityiskohtaiset vastaukset ovat toimeksiantajan toiveesta salattuja, minkä vuoksi niitä ei ole opinnäytetyön liitteissä. Happy or Not –kyselyiden avoimissa vastauksissa (kts. liite 4) oli runsaasti henkilöstöltä tulleita kehityskohteita ja –ehdotuksia. Kyselyistä analysoitiin kaikki avointen kysymysten vastaukset, eli yhteensä 219 vastausta. Nämä analysoitiin excel-taulukossa teemoittelemalla samaan aihepiiriin kuuluvat vastaukset laajempiin kokonaisuuksiin, jotka tyypiteltiin edelleen laajempiin kokonaisuuksiin. Analyysin myötä päästiin neljään pääkehityskohteeseen, jotka olivat työskentely ja osaaminen, yrityskulttuuri ja ilmapiiri, ylpeys työstä sekä rekrytointi,

perehdytys ja ulkoinen työnantajamielikuva. Seuraavissa vaiheissa pyrittiin löytämään ratkaisuehdotuksia juuri näihin pääkehityskohteisiin.

Seuraavaksi haastateltiin yrityksen toimitusjohtajaa Zeeland Familyn tavoitteleman työnantajamielikuvan selvittämiseksi. Haastattelua varten laadittiin kyselylomake, jonka kysymykset kysyttiin suullisesti. Haastattelu äänitettiin ja litteroitiin. Haastattelussa ilmenneestä merkittävimmästä tavoitteesta huomioitiin erityisesti yrityksen visio olla markkinointialan paras työpaikka, minkä myötä seuraavassa benchmark-vaiheessa pyrittiin löytämään ehdotuksia, jotka edistäisivät yritystä kohti tätä tavoitetta.

Tämän jälkeen benchmarkattiin kymmenen toimeksiantajan valitsemaa yritystä. **Benchmarking** on menetelmä, jonka tarkoituksena on kerätä tietoa yritysten parhaista käytännöistä, vertailla ja parantaa omaa toimintaa. Perinteisesti benchmarkingia toteutetaan valitsemalla yksi esikuvayritys, jonka kanssa toimintaa kehitetään jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Hotanen ym. 2001, 6-7). Tässä opinnäytetyössä benchmarkingia ei kuitenkaan toteuteta täysin perinteisen benchmarking -menetelmän mukaisesti, sillä esikuvayrityksiä oli yhden sijasta kymmenen. Benchmarkattavat yritykset olivat viisi yrityksen kilpailijaa eli Miltton, Hasan & Partners, Valve, TBWA sekä Mirum, sekä viisi Suomen parhaat työpaikat (Great Place to Work) –kilpailussa menestynyttä luovan alan yritystä eli Vincit, Reaktor, Gofore, Siili ja Futureice. Benchmarkingin tarkoituksena oli löytää vastauksia siihen, miten Happy or Not –henkilöstökyselyissä esille tulleita haasteita oltiin ratkaistu benchmarkattavissa yrityksissä ja toisaalta sitä, mitkä asiat tekivät Suomen parhaista työpaikoista niin houkuttelevia ja työntekijöilleen viihtyisiä työpaikkoja. Tietoa etsittiin benchmarkattavan yrityksen sosiaalisen median kanavista, verkko- ja urasivuilta, blogista, yrityksen YouTube-kanavalta sekä mediassa yrityksestä julkaistuista artikkeleista ja haastatteluista. Löydetty tieto merkittiin excel-työkirjaan.

Neljännessä vaiheessa laadittiin 42 kehitysehdotusta (kts. liite 3), jotka esitettiin Zeeland Familyn johtoryhmälle. Osa ehdotuksista olivat samoja ideoita, joita benchmarkattavissa yrityksissä toteutetaan, osa taas niihin perustuvia, mutta sovellettuja ideoita. Esimerkiksi sairaan lapsen hoitopalvelu on käytössä Siilissä, ja samaa ideaa ehdotettiin sellaisenaan. Rekrypäivää on toteutettu Milttonilla jo vuosia, ja Zeeland Familylle ehdotettiin toteutettavaksi vastaavaa. Useissa benchmarkattavissa yrityksissä tarjoillaan henkilöstölle aamiainen tietyin väliajoin, ja aamiaista toivottiin myös Happy or Not –kyselyissä, näin ollen ehdotettiin kuukausittain tarjottavaa aamiaista. Family Tempaizee –ehdotus taas syntyi Zeeland Familyssä syksyn aikana jo toteutettujen, erittäin positiivista palautetta saaneiden henkilöstötapahtumien myötä. Näin ollen haluttiin ehdottaa ”henkilöstötempauspäivien” systemaattista järjestämistä neljä kertaa vuodessa. Mentorointia, henkilöstön syntymäpäivien

juhlimista, uratarinoita ja –videoita toteutetaan jo lähes kaikissa benchmarkattavissa yrityksissä, ja vastaavia asioita ehdotettiin myös Zeeland Familylle. Johtoryhmä käsitteli ehdotukset ja valitsi ehdotuksista 12 välittömästi toteuttamiskelpoista ehdotusta. Muut ehdotukset välitetään palkattavalle People and Happiness Officerille, joka voi hyödyntää niitä myöhemmin työssään.

Viidennessä vaiheessa laadittiin henkilöstökysely (kts. liite 1 ja 2). Kyselylle annettiin nimi ”Vaikuta! – ZF Henkilöstökysely 2017”, jolla haluttiin herättää henkilöstön mielenkiinto, erottua kuukausittaisista Happy or Not –kyselyistä ja viestiä kyselyn todella vaikuttavan tuleviin valintoihin ja päätöksiin. Kyselyssä olivat johtoryhmän valitsemat 12 ehdotusta, sekä 2 jo olemassa olevaa etua, joiden sijoittuminen tuloksissa haluttiin nähdä suoraan verrattavassa muodossa uusien ehdotusten kanssa. Näistä ehdotuksista henkilöstöä pyydettiin valitsemaan viisi tärkeimmiksi katsomaansa ehdotusta. Tässä vaiheessa tutkimusotteena oli kvantitatiivinen tutkimusote, jonka muotona oli kyselytutkimus. Kvantitatiivista tutkimusotetta käytetään, kun halutaan selvittää numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia ja pyritään vastaamaan kysymyksiin kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein (Vilka 2007, 14-17). Kvantitatiivinen tutkimusote valittiin menetelmäksi, sillä sen avulla saadaan numeerista tietoa tämän hetken tilanteesta ja muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Tutkimusasetelmana oli kokonaistutkimus, jossa koko perusjoukkoa pyydettiin vastaamaan kyselyyn.

Henkilöstökysely toteutettiin SurveyMonkey –ohjelmalla luodulla internetkyselyllä, koska ohjelman käyttö oli itselleni jo ennestään tuttua. Kysely haluttiin pitää yksinkertaisena ja lyhyenä mahdollisimman korkean vastausprosentin saavuttamiseksi. Kyselyä ei haluttu pidentää kysymällä vastaajien demografisia tekijöitä, sillä tutkimustulosten kannalta demografisilla tekijöillä tai esimerkiksi toimipisteellä ja työsuhteen laadulla ei ollut tässä tutkimuksessa merkitystä. Vastaajien anonymiteettiä haluttiin myös suojella, sillä joissakin toimipisteissä on vain kaksi tai muutamia työntekijöitä.

3.2 Tutkimuksessa käytetyt aineistot

Laajemman ymmärryksen saamiseksi tutkimuksessa perehdyttiin pääasiallisen aineiston lisäksi tausta-aineistoon. Esimerkiksi vuonna 2016 toteutettuun henkilöstölle toteutettuun työnantajabrändikyselyyn haluttiin perehtyä tausta-aineistona, koska se käsitteli suoraan yrityksen työnantajamielikuvaa, mutta aineistoa ei haluttu raportoida tässä tutkimuksessa, sillä se ei ollut enää ajankohtainen ja moni asia oli muuttunut vuoden aikana.

Tutkimuksen *pääasiallisena tutkimusaineistona* käytettiin seuraavia aineistoja:

- työnantajamielikuvan teoriakirjallisuus ja ammattiblogit
- benchmarktavista yrityksistä löytyvät aineistot ja ideat
- kesä-, elo-, ja syyskuun Happy or Not –kyselyjen vastaukset
- toimitusjohtajan haastattelu

Tutkimuksen *tausta-aineistona* käytettiin seuraavia aineistoja:

- työnantajabrändikysely 2016
- henkilöstön toiveet People and Happiness Officerille –kysely kesäkuu 2017

3.3 Tutkimuksen aikataulu ja eteneminen

Tutkimus toteutettiin kesäkuun 2017 ja marraskuun 2017 välisenä aikana. Aikataulu kuvataan tarkemmin alla taulukossa 1.

Taulukko 1. Tutkimuksen toteutussuunnitelma

| Aika | Tutkimussuunnitelma |
|-----------------------|--|
| Kesäkuu 2017 | <ul style="list-style-type: none">- Tutkimusaiheen valinta- Benchmarkattavien yritysten valinta- Tutkimussuunnitelman esittely toimeksiantajalle- Aiheen teoriaan perehtyminen |
| Heinäkuu 2017 | <ul style="list-style-type: none">- Aikaisempien kyselyjen analysointi (Happy or Not kesäkuu)- Benchmark-yritysten aineistojen hankinta- Tausta-aineistokyselyjen analysointi (Työnantajabrändikysely 2017 ja Toiveet People and Happiness Officerille –kysely)- Aiheen teoriaan perehtyminen |
| Elokuu 2017 | <ul style="list-style-type: none">- Toimitusjohtajan haastattelu- Aikaisempien kyselyjen analysointi (Happy or Not elokuu)- Benchmark-yritysten aineistojen analysointi |
| Syyskuu 2017 | <ul style="list-style-type: none">- Kehitysehdotusten etsiminen ja koonti- Aikaisempien kyselyjen analysointi (Happy or Not syyskuu) |
| Lokakuu 2017 | <ul style="list-style-type: none">- Kehitysehdotusten esittäminen johtoryhmälle |
| Marraskuu 2017 | <ul style="list-style-type: none">- Henkilöstölle esitettävien ehdotusten valinta- Verkkokysely henkilöstölle- Tutkimustulosten kokoaminen- Toteutettavien ehdotusten ilmoittaminen henkilöstölle |

Tutkimus aloitettiin perehtymällä työnantajamielikuvan teoriaan mahdollisimman syvästi, sillä aihe ei ollut itselleni ennestään tuttu. Kymmeneen benchmarkattavaan yritykseen perehdyttiin tutkimalla yritysten verkko- ja urasivuja, sosiaalisen median kanavia, blogeja sekä mediassa julkaistuja artikkeleita ja haastatteluja. Jokaisesta tutkimuskohteesta etsittiin vastauksia kyseisen yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä ja tämän kautta ideoita Zeeland Familyssä mahdollisesti toteutettaviin kehitysehdotuksiin.

Toimeksiantajalta saatiin vastaukset henkilöstölle toteutettuihin Happy or Not –kyselyihin kesä-, elo- ja syyskuulta 2017. Tausta-aineistoksi saatiin vastaukset myös vuoden 2016 lopussa toteutettuun Työnantajabrändikyselyyn sekä kesäkuun 2017 kyselyyn henkilöstön odotuksista lähitulevaisuudessa palkattavalle People and Happiness Officerille. Kunkin kyselyn vastaukset analysoitiin heinä-syyskuussa 2017 teemoittelemalla vastauksissa nousevat kehitystarpeet, jotka tyypiteltiin edelleen laajempiin osa-alueisiin. Osa-alueet jaettiin myös tärkeysjärjestykseen sen mukaan, kuinka monta kertaa sama kehityskohde mainittiin vastauksissa.

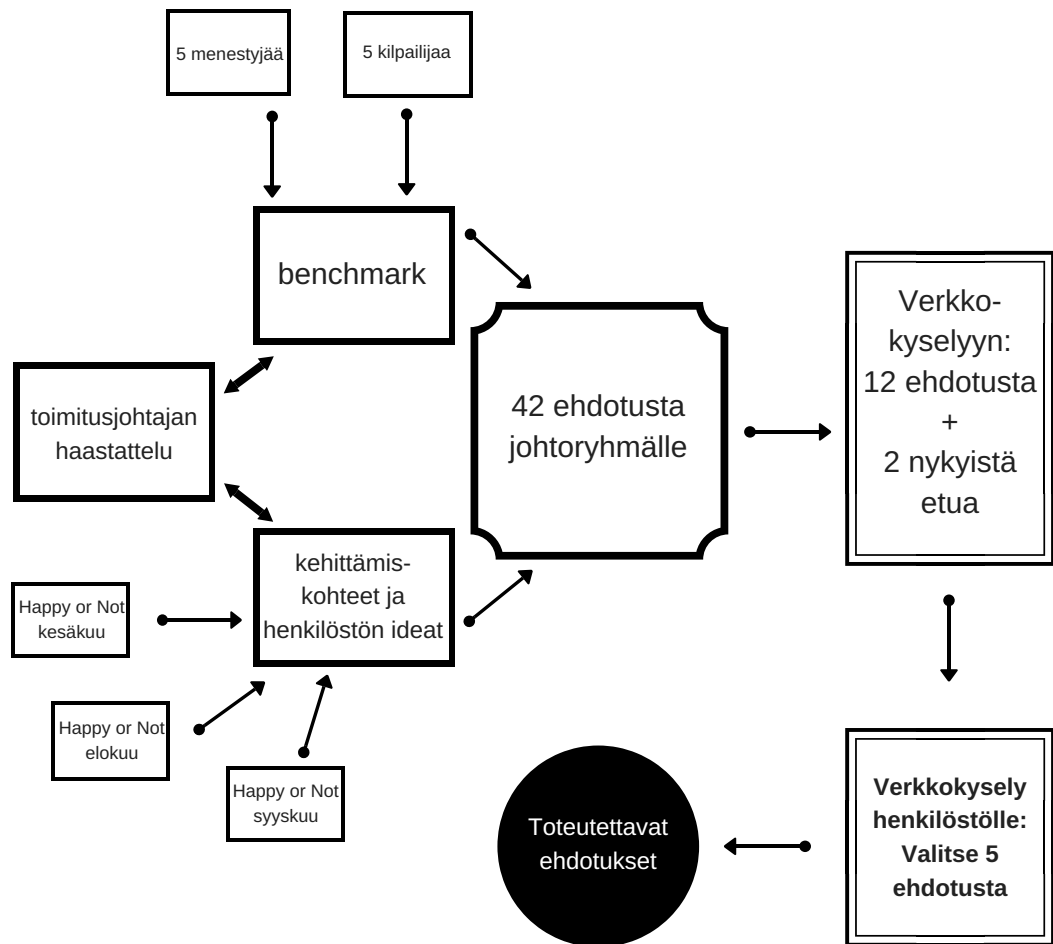
Elokuussa 2017 haastateltiin Zeeland Familyn toimitusjohtajaa. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää yrityksen tavoittelema työnantajamielikuva ja johdon näkökulma yrityksestä työpaikkana. Toimitusjohtajan kanssa keskusteltiin myös benchmarkattavissa yrityksissä toteutetuista toimenpiteistä ja Zeeland Familyn aikaisemmissa kyselyissä nousseista kehitysehdotuksista. Haastattelu äänitettiin ja litteroitiin.

Edellisten osioiden jälkeen analysoitiin Happy or Not –kyselyissä henkilöstön nostamat kehityskohteet. Benchmarkauksessa analysoiduista ehdotuksista pyrittiin löytämään vastineita Zeeland Familyn kehittämistä vaativin kohteisiin. Tämän jälkeen kehityskohteet ja kaikki kootut ehdotukset esitettiin johtoryhmälle. Jatkotoimenpiteenä ja johtoryhmän toiveista ehdotukset eriteltiin tarkemmin erilliseen matriisiin ehdotuksen toteutuksen vaativuuden ja vaikuttavuuden mukaan, sillä ehdotuksia oli hyvin paljon.

Johtoryhmä valitsi kaikista kehitysehdotuksista 12 henkilöstölle esitettävää ehdotusta. Valinnoissaan johtoryhmä halusi huomioida sen, että ehdotukset edustavat eri kehityskohteita, eli henkilöstön osaamista, palkitsemista, yhteistä tekemistä ja ylpeyttä työstä, mutta antaa vaihtoehtoiksi myös suoraan ulkoiseen työnantajamielikuvaan liittyviä ehdotuksia. Tämän lisäksi johtoryhmä halusi kyselyyn kaksi nykyistä etua sen selvittämiseksi, kuinka merkittävänä henkilöstö kokee jo vuosia käytössä olleet edut. Verkkokysely koostui yhteensä 14 ehdotuksesta, joista jokainen työntekijä sai merkitä 5 merkittävimmäksi kokeensa ehdotusta.

Verkkokysely lähetettiin kaikille 149:lle työntekijälle 8.11.2017. Vastausaikaa oli 3 päivää aikavälillä 8.11-10.11.2017. Suurin osa vastasi kyselyyn heti ensimmäisenä päivänä. Vastajille lähetettiin viimeisenä vastauspäivänä muistutus, jonka myötä saatiin muutamia vastaajia lisää.

Alla tutkimuksen eteneminen kuviona:

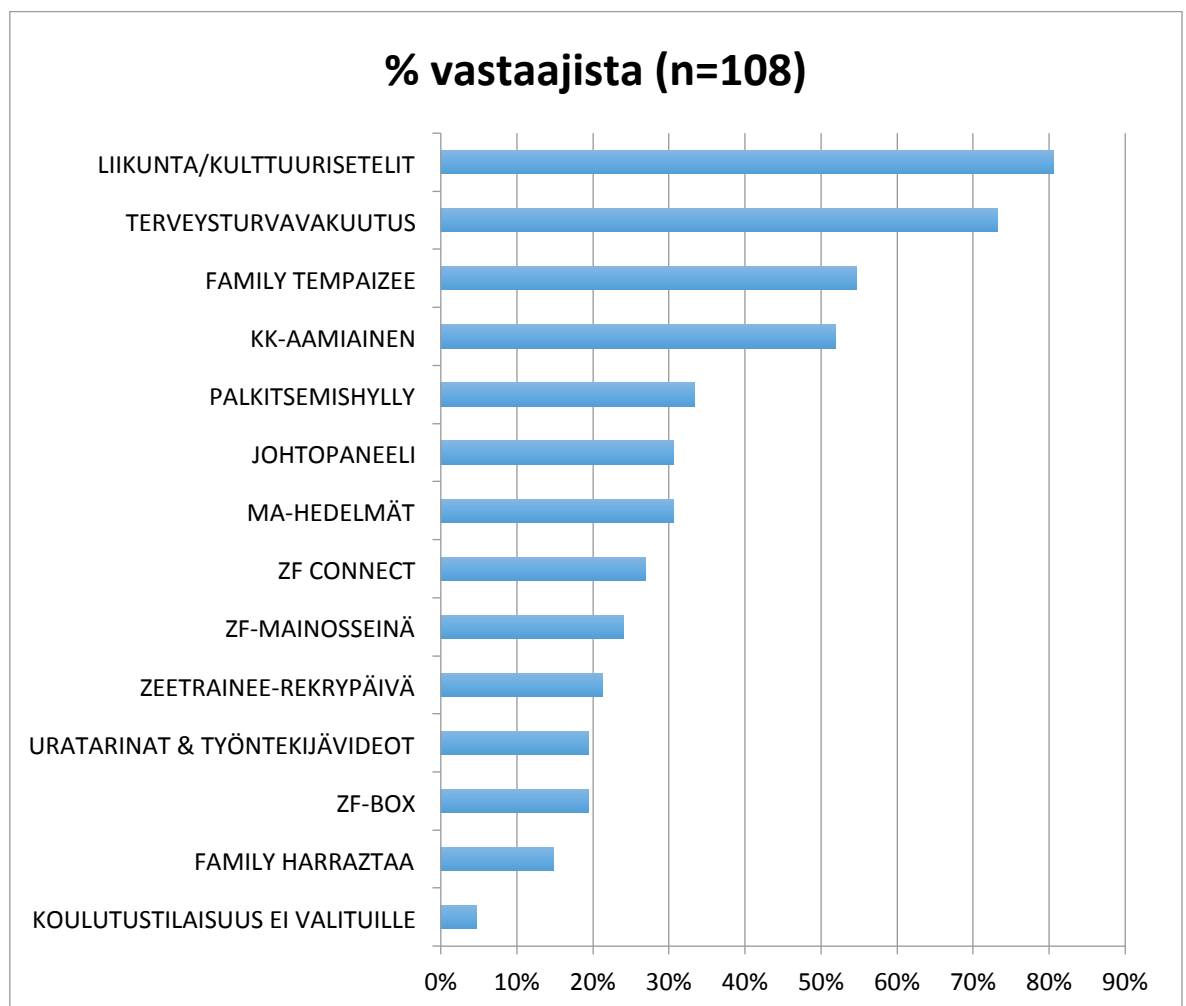


Kuvio 10. Tutkimuksen eteneminen

4 Tutkimustulokset

Henkilöstökysely lähetettiin 149:lle Zeeland Familyssa tällä hetkellä työskenteleville henkilölle sähköpostina, jonka saatteessa oli linkki kysymykseen, jossa vastaajaa pyydettiin valitsemaan 5 merkittävintä ehdotusta 14:sta vaihtoehdosta. Kyselyyn vastasi 108 henkilöä. Vastausprosentti oli 72,5 %. Jos vastausaikaa olisi ollut enemmän, vastausprosentti olisi voinut olla hieman korkeampi.

Henkilöstökyselyn tulokset ovat alla suosituimmuusjärjestyksessä kuviossa 11. Taulukon 2 tuloksissa näkyy tarkka prosenttiosuus kaikista vastauksista, jonka oikealla puolella kyseisen vastauksen valinneiden henkilömäärä. Ehdotusten tarkemmat selitykset ovat liitteessä 2.



Kuvio 11. Henkilöstökyselyn tulokset kaaviona

Taulukko 2. Henkilöstökyselyn tulokset prosenteissa ja vastaajamäärissä

N=108

| | | |
|---------------------------------|--------|----|
| LIIKUNTA/KULTTUURISETELIT | 80,56% | 87 |
| TERVEYSTURVAVAKUUTUS | 73,15% | 79 |
| FAMILY TEMPAAZEE | 54,63% | 59 |
| KK-AAMIAINEN | 51,85% | 56 |
| PALKITSEMISHYLLY | 33,33% | 36 |
| MA-HEDELMÄT | 30,56% | 33 |
| JOHTOPANEELI | 30,56% | 33 |
| ZF CONNECT | 26,85% | 29 |
| ZF-MAINOSSEINÄ | 24,07% | 26 |
| ZEETRAINEE-REKRYPÄIVÄ | 21,30% | 23 |
| ZF-BOX | 19,44% | 21 |
| URATARINAT & TYÖNTEKIJÄVIDEOT | 19,44% | 21 |
| FAMILY HARRASTAA | 14,81% | 16 |
| KOULUTUSTILAISUUS EI-VALITUILLE | 4,63% | 5 |

Tuloksista nähdään, että liikunta- ja kulttuurisetelit sekä terveysturvavakuutus ovat henkilöstön mielestä ylivoimaisesti merkittävimpiä. Molemmat ovat tällä hetkellä jo käytössä olevia etuja. Jopa yli 80 prosenttia kokee liikunta- ja kulttuurisetelit tärkeinä, ja hieman yli 73 prosentille yrityksen tarjoama terveysturvavakuutus on merkittävä etu.

Kaikki seuraavat ovat uusia ehdotuksia, joita ei vielä systemaattisesti toteuteta Zeeland Familyssä. Henkilöstö piti merkittävänä yhteiseen tekemiseen liittyvät neljä kertaa vuodessa järjestettävät henkilöstötempaus ja tämän jälkeen ehdotusta yrityksen kuukausittain tarjoamasta aamiaisesta. Henkilöstötempaus piti merkittävänä yli 54 prosenttia ja aamiaista yli 51 prosenttia.

Yli 33 prosenttia vastaajista koki merkittävänä palkitsemiseen liittyvän edun eli palkitsemishylyn. Johtopaneeli ja maanantaisin tarjottavat hedelmät koettiin yhtä merkittävänä lähes kolmasosassa vastaajista.

Noin neljästosa vastaajista koki merkittävänä toimipisteiden välisen yhteyden eli eri toimipisteissä toteutettavien tapahtumien ja esimerkiksi kuukausipalavereiden striimaamisen kaikkiin toimistoihin (ZF Connect) ja toteutettujen töiden esille laittamisen yrityksen seinälle. Alle viidesosalle oli tärkeää ajankohtainen ja jatkuva palautteenantomahdollisuus (ZF-Box). Lähes 15 prosentille yrityksen tukemat harrastusmahdollisuudet olivat tärkeitä. Alle neljäsosa vastaajista piti merkittävänä suoraan ulkoiseen työnantajamielikuvaan liittyviä asioita, kuten ZeeTrainee –rekrypäivää, uratarinoita ja työntekijävideoita, sekä koulutustilaisuutta ei-valituille harjoittelijoille.

5 Johtopäätökset ja pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteet saavutettiin suunnitellussa aikataulussa. Seuraavassa taulukossa 3 kuvataan tutkimusongelmiin vastaavat tulokset:

Taulukko 3. Tutkimusongelmat ja tutkimustulokset

| Tutkimusongelmat | Tutkimustulokset |
|--|---|
| Miten Zeeland Familyssä voidaan kehittää sisäistä ja ulkoista työnantajamielikuvaa? | 42 koottua ehdotusta matriisissa vaikuttavuuden ja vaatavuuden mukaan, kts. liite 3. |
| Mitkä sisäistä työnantajamielikuvaa parantavat toimenpiteet olisivat henkilöstön mielestä merkittäviä? | Johtoryhmän valitsemista ehdotuksista henkilöstö sai valita 5 merkittävimpää ehdotusta. Kyselyn tulokset ovat merkittävyyssjärjestyksessä taulukossa 2. |
| Kuinka merkittävänä henkilöstö pitää työnantajan tällä hetkellä tarjoamia työsuhteita? | Erittäin merkittävänä, henkilöstö valitsi nykyiset edut merkittävimmiksi tarjotuista ehdotuksista, kts. taulukko 2. |

On huomioitava, että tulokset ovat juuri tämän tutkimuksen valintojen seurauksia. Jos esimerkiksi benchmarkattavat yritykset olisivat olleet eri yrityksiä tai oltaisiin tarkasteltu eri kuukausien Happy or Not –kyselyjä, olisivat kootut ehdotukset voineet olla erilaisia. Johtoryhmä olisi voinut valita henkilöstökyselyyn eri ehdotuksia, ja silloin henkilöstön valitsemisissa merkittävimmissä ehdotuksissa olisi voinut olla huomattaviakin eroja.

Seuraavissa luvuissa käsitellään tutkimuksessa ilmi tulleita tuloksia sekä niiden merkitystä. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja validiteettia, arvioidaan omaa oppimistani sekä esitetään jatkotutkimusehdotuksia.

5.1 Tutkimustulosten ja niiden merkityksen arviointi

Vastaukset ensimmäiseen tutkimusongelmaan eli 42 ehdotusta (liite 3) on jaettu neljään eri osa-alueeseen, jotka vastaavat Happy or Not –kyselyissä esille tulleita kehityskohteita. Jokaiseen kehityskohteeseen etsittiin kehitysehdotuksia ja uusia ideoita sekä benchmark-yrityksistä, henkilöstöltä suoraan tulleista Happy or Not –kyselyissä tulleista ehdotuksista sekä myös opinnäytetyön viitekehystä soveltaen ja ideoiden täysin uusia ehdotuksia. Palkkavalla People and Happiness Officerilla on ehdotusten myötä käytössään runsaasti materiaalia miten Zeeland Familyn sisäistä ja ulkoista työnantajamielikuvaa voidaan kehittää. Johtoryhmä totesi, että osaa ehdotuksista ei nostettu henkilöstökyselyyn, sillä ne halutaan toteuttaa joka tapauksessa riippumatta siitä, pidetäänkö niitä henkilöstön keskuu-

dessa merkittävänä. Tällaisia ehdotuksia ovat esimerkiksi uudet perehdytysohjelmat, esimieskoulutus ja ”Toiveez” eli jokaisen työntekijän henkilökohtainen kehityssuunnitelma.

Työnantajamielikuvan kehittäminen oli tärkeää aloittaa sisäisestä työnantajamielikuvasta, minkä vuoksi suuri osa henkilöstölle esitetyistä ehdotuksista liittyi tähän aiheeseen. Viitekehyksen luvussa 2.3 käsiteltyyn sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa esimerkiksi yrityskulttuuri, työntekijäkokemus ja ylpeys työstä, ja kyselyn 14 ehdotuksesta kahdeksan liittyi juuri näihin kehityskohteisiin, joista tulosten mukaan viittä näistä ehdotuksista pidettiin merkittävänä. Osa merkittävimmistä koetuista ehdotuksista tullaan toteuttamaan Zeeland Familyssä, mikä todennäköisesti kehittää yrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa yhä positiivisemmaksi.

Zeeland Familyn nykyiset työsuhde-edut koetaan esitetyistä ehdotuksista merkittävimpana henkilöstön keskuudessa. Tästä voi päätellä, että henkilöstö on erittäin tyytyväinen työnantajan tällä hetkellä tarjoamiin etuihin, ja tästä syystä yrityksen sisäinen työnantajamielikuvakin on jo hyvä. Markkinointialan parasta työpaikkaa tavoitellessa sisäistä työnantajamielikuvaa on kuitenkin kehitettävä jatkuvasti.

Ulkoiseen työnantajamielikuvaan liittyviä ehdotuksia, eli harjoittelijoille suunnattua rekrypäivää, uratarinoita ja työntekijävideoita sekä koulutustilaisuutta ei-valituille harjoittelijoille ei pidetty henkilöstökyselyn mukaan kovinkaan merkittävänä, sillä ne sijoittuivat viiden vähiten merkittävän joukkoon. Tulokset ovat ymmärrettäviä, sillä näissä ehdotuksissa työntekijä ei itse saa suoraa lisäarvoa omaan työskentelyyn tai työilmapiiriin, vaan suurin hyöty kohdistuu muihin henkilöihin.

5.2 Tutkimuksen reliabiliteetin ja validiteetin arviointi

Tutkimuksen reliabiliteettiin eli luotettavuuteen vaikuttaa tulosten tarkkuus, perusjoukon edustettavuus, vastausprosentti, tulosten syöttämisen huolellisuus ja mahdolliset mittausvirheet. Jos tutkimus voidaan toistaa uudelleen samoin tuloksin, sen tulokset eivät riipu sattumasta ja silloin tutkimuksen reliabiliteetti on korkea. Luotettavan ja tarkan tutkimuksen toistetun mittauksen tulos on myös täsmälleen sama riippumatta tutkijasta. (Vilkkä 2007, 149-150.)

Toteutetun tutkimuksen reliabiliteettia paransi koko perusjoukon edustus ja erityisen korkea vastausprosentti. Luotettavan kyselytutkimusohjelman avulla tulokset ovat tarkkoja ja mittausvirheiden mahdollisuus on lähes olematon. Jos tutkimus toistettaisiin uudelleen, tulokset olisivat suurella todennäköisyydellä samat, kuitenkin sillä ehdolla, että ihmisten

mielipiteet eivät ole muuttuneet. On hyvä huomioida, että kyseessä on kysely vastaajien sen hetken mielipiteestä eikä faktoista, ja ihmiset voivat syystä tai toisesta muuttaa mielipidettään.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen on selvitettävä, mitä sen on tarkoitus selvittää. Kysymysten ja vastausvaihtoehtojen on oltava yksiselitteisiä ja niiden tulee vastata tutkimusongelmaan. Perusjoukon tarkka määrittely ja korkea vastausprosentti lisäävät tutkimuksen validiteettia. (Heikkilä 2014, 27.)

Validiteettia pyrittiin parantamaan kuvailemalla kysymys ja vastausvaihtoehdot mahdollisimman yksiselitteisesti. Vastausvaihtoehtojen määrä haluttiin pitää mahdollisimman pienenä. Kyselylomake testattiin kahdella henkilöllä, jolla varmistettiin kuvausten ymmärtäminen ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. Kyselyn muutamaa vaihtoehtoa muokattiin selkeämmiksi testaajien palautteen perusteella. Varsinaisen kyselyn jälkeen muutama kyselyyn vastannut totesi vielä erikseen kyselyn olleen ilahduttavan lyhyt ja selkeä.

5.3 Oman oppimisen arviointi ja jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyöprosessi on ollut mielenkiintoinen, haastava ja kehittävä projekti, jonka aikana olen oppinut aineiston analysoinnista, tiedon hausta ja käsittelemisestä, aikataulutuksesta, projektinhallinnasta ja erityisen paljon työnantajamielikuvan kehittamisestä eri keinoin.

Minulle oli tärkeää, että työstä on käytännön hyötyä toimeksiantajalle, minkä vuoksi pyysin toimeksiantajaa valitsemaan työn aiheen prosessin alussa. Toimeksiantajalla oli tarve HR-aiheiselle työlle, mistä itselläni ei ole koulutustaustaa, sillä opintosuuntautumiseni on markkinointi. Yhteisissä keskusteluissa valikoitui rajatumpi näkökulma eli työnantajamielikuva, joka liittyy sekä henkilöstöjohtamiseen että markkinointiin. Saimme siis yhdistettyä toimeksiantajan tarpeet omaan laajempaan osaamisalueeseeni, ja samalla pääsin oppimaan paljon ennestään tuntemattomasta aihepiiristä.

Teoriaan tutustuessa opin hyvin paljon työnantajamielikuvaan ja henkilöstöjohtamiseen liittyviä asioita, ja kiinnostukseni henkilöstöön ja työnantajamielikuvaan kasvoi entisestään prosessin aikana. Jopa niinkin paljon, että voisin tulevaisuudessa kuvitella työskenteleväni HR-asioiden ja työnantajamielikuvan parissa.

Suurin työmäärä ja oppiminen painottui työn alkuun opetellessa uusia henkilöstöjohtamisen aihepiirejä ja -termejä, sekä analysoidessa toteutettuja kyselyitä. Kymmenen yrityksen

benchmarkkaaminen oli myös aikaa vievää, sillä tietoa pitää etsiä useista eri kanavista. Benchmarkin aikana opin kuitenkin paljon yritysten tavasta viestiä työnantajamielikuvaa ja yritystä työpaikkana, ja sain laajan käsityksen siitä, minkälaisia henkilöstöön liittyviä toimenpiteitä yrityksissä toteutetaan.

Zeeland Familyn johtoryhmälle esitettävien ehdotusten ideointi ja benchmarkattavien yritysten materiaalin kokoaminen vei myöskin melko paljon aikaa. Ehdotusten uudelleenjärjestely matriisiin vaikuttavuuden ja vaativuuden mukaisesti vaati lisätyötä, mutta kehitti ymmärrystä siitä, että laajempi materiaali tulisi aina tiivistää kuulijalle helpommin ymmärrettävään muotoon.

Opinnäytetyöprosessin suurin haaste oli työharjoittelun ja opinnäytetyön kirjoittamisen yhdistäminen. Ajoittaiset harjoittelukiireet aiheuttivat sen, ettei opinnäytetyö edennyt ollenkaan. Näinä aikoina opinnäytetyön kirjoittaminen painottui viikonloppuihin. Tiettyinä viikona taas oli hieman aikaa tehdä opinnäytetyöhön liittyviä selvityksiä työaikanaikin.

Minulle oli tärkeää tehdä mahdollisimman hyvä ja laajasti hyödynnettävä opinnäytetyö. Olen tyytyväinen opinnäytetyöhön ja siihen, mitä tämä prosessi sai aikaan Zeeland Familyssä työnantajamielikuvan lisäksi myös henkilöstön hyvinvoinnissa ja onnellisuudessa entistäkin parempien henkilöstöetujen ja –tapahtumien myötä. Mielestäni Zeeland Familyn tavoite kohti markkinointialan parasta työpaikkaa eteni opinnäytetyön myötä, ja kehitysehdotuksia toteutettaessa tulevaisuudessa tavoite on yhä lähempänä ja mielestäni saavutettavissakin.

Mahdollinen jatkotutkimusaihe voisi olla Zeeland Familyn sisäisen työnantajamielikuvan tutkiminen laadullisin menetelmin jonkin ajan kuluttua, jotta nähdään miten toteutetut ehdotukset ovat vaikuttaneet henkilöstön mielikuviin yrityksestä työnantajana. Toinen kiinnostava aihe voisi olla Zeeland Familyn ulkoisen työnantajamielikuvan tutkiminen eri kohderyhmissä eli se, kuinka houkuttelevana työnantajana tietyt kohderyhmät Zeeland Familyä pitävät. Kohderyhmiä voisivat olla esimerkiksi luovan alan opiskelijat, aktiiviset alan asiantuntija-työnhakijat ja passiiviset asiantuntija-työnhakijat eli eri yrityksen palveluksessa työskentelevät henkilöt. Näiden tutkimusten tuloksista voisi nousta uusia kehitysehdotuksia ja ajankohtaista tietoa siitä, mitkä ovat Zeeland Familyssä sillä hetkellä eniten kehittämistä vaativia osa-alueita ja miten yritykseen saataisiin houkuteltua yhä osaavampaa henkilöstöä.

Lähteet

Airisto, T. 18.8.2017. Toimitusjohtaja. Zeeland Family. Haastattelu.

Barrow, S. & Ambler, T. 2016. The employer brand: origins of brand equity. *Market Leader*. Q2. Luettavissa: https://ezproxy.haaga-helia.fi:3369/SubscriberContent/Article/The_employer_brand_origins_of_brand_equity/106949 Luettu: 12.7.2017

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4), 501-517. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/219289942/abstract/58E946DCB2214412PQ/1?accountid=27436> Luettu: 13.7.2017

Chahal, M. (2017, May 03). What makes a good marketing employer? *Marketing Week (Online)*, Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/1894911163?accountid=27436> Luettu: 13.7.2017

Great Place to Work. 2017. Millainen on hyvä työpaikka? Luettavissa: <http://www.greatplacetowork.fi/sertifointi/millainen-on-hyvae-tyoeipaikka> Luettu: 26.11.2017

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki

Helsingin Sanomat. 12.6.2017. Ohjelmistoyritys Vincit on taas mainelistan kärjessä. Artikkel. Luettavissa: <http://www.hs.fi/paivanlehti/12062017/art-2000005250158.html>

Hurmerinta, J. 2017. On aika muuttua – Menestysopas sosiaalisen aikakauden johtajille (2015). Helsingin seudun kauppakamari.

Hotanen, J. & Laine, R. & Pietiläinen, S. 2001. Benchmarking-opas. Opi hyviltä esikuvilta. Suomen Laatu keskus Koulutuspalvelu Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOYpro.

Jabe, M. 2015. 10 askelta järkyttävään avoimuuteen. *Fakta*, 2/2015, s. 30-33. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3222/article/fa/uutiset/10-askelta-jarkyttavaan-avoimuuteen/131203> Luettu: 2.7.2017

Karppinen, T. 19.4.2017. Henkilöstö puhaltaa brändin eloon. Mark blogi. Markkinointi ja mainonta. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3222/article/mm/uutiset/henkilosto-puhaltaa-brandin-eloon/374971> Luettu: 2.7.2017

Karnika, T. & Asha, P. 2017. Employer brand scale development and validation: a second-order factor approach. *Personnel Review*. Vol. 46 Issue: 2, s. 389-409. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2104/doi/full/10.1108/PR-03-2015-0065> Luettu: 4.7.2017

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro.

Kimpakorn, N. & Tocquer, G. 2010. Service brand equity and employee brand commitment. *Journal of Services Marketing*. Vol. 24. Issue: 5. s.378-388. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:2104/doi/full/10.1108/08876041011060486> Luettu: 4.7.2017

Korpi, T. & Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland MIF 2012

Kunerth, B., & Mosley, R. 2011. Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*. 10(3), 19-26. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3401/docview/868575702?accountid=27436> Luettu: 12.7.2017

Kuusisto, J. & Päällysaho, S. 2006. Osaamisen suojaaminen palveluja kehittävässä yrityksissä. Julkaisu. Tekes. Luettavissa: https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/osaamisen_suojaaminen.pdf Luettu: 13.7.2017

Ljungqvist, M. 18.3.2017. Employer Branding ja kuusi trendiä vuodelle 2017. Artikkel. *Universum*. Luettavissa: <http://universumglobal.com/fi/2017/03/employer-branding-ja-kuusi-trendia-vuodelle-2017/> Luettu: 3.8.2017

Martela, F. 2017. It-talojen kulttuurista vientituote. Artikkel. *Tivi*. 5/2017. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3222/article/tv/uutiset/it-talojen-kulttuurista-vientituote/378641> Luettu: 3.7.2017

Mosley, R. 2014. *Employer Brand Management*. John Wiley & Sons.

Myllyoja, N. 2016. Ylin johto on tyytyväinen. Fakta. Artikkel. 2/2016. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3222/article/fa/uutiset/ylin-johto-on-tyytyvainen/258320> Luet-
tu: 18.7.2017

Pitkänen, Kati. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita.

Piitulainen-Ramsay, P. 12.4.2017a. Maineella on väliä työntekijöille. Kommentti. Markki-
nointi ja mainonta. Luettavissa: [https://ezproxy.haaga-
helia.fi:3222/article/mm/uutiset/maineella-on-valia-tyontekijoille/374364](https://ezproxy.haaga-helia.fi:3222/article/mm/uutiset/maineella-on-valia-tyontekijoille/374364) Luettu: 2.7.2017

Rantanen, S. 7.8.2017. Yrityskulttuurin kehittäminen – kaksi erilaista koulukuntaa. Pod-
cast. Emine. Luettavissa: <http://emine.fi/podcast8/> Luettu: 4.11.2017

Rantanen, S. 4.9.2017. Mistä hyvä työntekijäkokemus syntyy. Blogi. Emine. Luettavissa:
<http://emine.fi/category/tyonantajakuva/tyontekijakokemus/page/2/> Luettu: 4.11.2017

Rantanen, S. 20.11.2017. Työnantajabrändi, tavoitteet ja mittarit. Podcast. Emine. Luetta-
vissa: <http://emine.fi/podcast23/> Luettu: 26.11.2017

Ready, D.A., Hill, L.A. and Conger, J.A. (2008). Winning the race for talent in emerging
market. Harvard Business Review. Vol. 86 No. 11, s. 62-70.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi – Onnistu mielikuva-
markkinoinnilla. WS Bookwell Oy. Porvoo

Räisänen, P. 2017. Näihin it-firmoihin suomalaisopiskelijat haluavat – startupit kirivät isoja
kiinni. Työelämä. Luettavissa: [https://ezproxy.haaga-helia.fi:3222/article/te/uutiset/kolme-
syyta-miksi-tyoelamassa-tarvitaan-nyt-itseohjautuvuutta-reaktorissa-toimintakulttuuri-
loydettiin-sattumalta/390391](https://ezproxy.haaga-helia.fi:3222/article/te/uutiset/kolme-syyta-miksi-tyoelamassa-tarvitaan-nyt-itseohjautuvuutta-reaktorissa-toimintakulttuuri-loydettiin-sattumalta/390391) Luettu: 12.7.2017

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen teito-
varanto. Tampere. Luettavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_4.html
Luettu: 30.11.2017

Salminen-Kultanen, P. 20.6.2017. Työntekijäkeskeiset yritykset ja startupit kiinnostavat
tekniikan ja kaupallisen alojen osaajia. Blogi. T-Media. Luettavissa: [http://t-
media.fi/fi/tyontekijakeskeiset-yritykset-ja-startupit-kiinnostavat/](http://t-media.fi/fi/tyontekijakeskeiset-yritykset-ja-startupit-kiinnostavat/) Luettu: 12.7.2017

T-Media. T-Median työnantajakuva 2016 –tutkimus. Luettavissa: http://t-media.fi/fi/maineikkain_tyonantaja_2016/ Luettu: 26.11.2017

Tuominen, E. 2017a. Havaintoja Deloitte Human Capital Trends 2017 – tutkimuksesta: työelämä luo paitsi nahkansa myös luustonsa. Blogi. Deloitte. 3/2017. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/en/pages/human-capital/articles/tyoelama-luo-paitsi-nahkansa-mynos-luustonsa.html> Luettu: 3.7.2017

Tuominen, E. 2017b. Tutkimus: Suomalaiset henkilöstöjohtajat huolissaan osaajapulasta. Lehdistötiedote. Deloitte. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/fi/en/pages/human-capital/articles/henkilostojohtajat-huolissaan-osaajapulasta.html> Luettu: 15.7.2017

Törmänen, E. 2017. Kolme syytä, miksi työelämässä tarvitaan nyt itseohjautuvuutta - Reaktorissa toimintakulttuuri löydettiin sattumalta. Talouselämä. Artikkel. 1.7.2017. Luettavissa: <https://ezproxy.haaga-helia.fi:3222/article/te/uutiset/kolme-syyta-miksi-tyoelamassa-tarvitaan-nyt-itseohjautuvuutta-reaktorissa-toimintakulttuuri-loydettiin-sattumalta/390391> Luettu: 12.7.2017

Universum. 18.3.2017. Employer Branding ja kuusi trendiä vuodelle 2017. Blogi. Universum. Luettavissa: <https://universumglobal.com/fi/2017/03/employer-branding-ja-kuusi-trendia-vuodelle-2017/> Luettu: 4.8.2017

Vähä-Ruka, E. 15.6.2017. Työntekijälähettilyys – mitä se on? Blogi. Powermarkkinointi. Luettavissa: <https://www.powermarkkinointi.com/blogi/tyontekijalahettilyys-mita-se-on> Luettu: 4.11.2017

Wahlman, J. 7.4.2017. Mitä on työntekijälähettilyys. Blogi. Digitalist. Luettavissa: <https://digitalist.global/talks/mita-on-tyontekijalahettilyys/> Luettu: 4.11.2017

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki

Zeeland Family. 2017. Tulisitko meille? Luettavissa: <https://www.zeelandfamily.fi/rekrytointi> Luettu: 26.11.2017

Liitteet

Liite 1. Henkilöstökyselyn saatekirje

Sähköpostin otsikko: Vaikuta! - ZF Henkilöstökysely 2017

Nyt Sinä pääset vaikuttamaan, mitä työpaikallasi todella tapahtuu. Syksyllä työstämäni opinnäytetyön puitteissa olen benchmarkkaamalla kilpailijoitamme ja suosittuja alan työpaikkoja etsinyt ja esitellyt johtoryhmälle kymmeniä ehdotuksia, joita Zeeland Familyssä voisi toteuttaa kehittääksemme sisäistä hyvää fiilistä ja työnantajamielikuvaamme Zeeland Familystä työnantajana. Johtoryhmä on käsitellyt ehdotukset ja nostanut 12 ehdotusta, jotka kaikki ovat toteutettavissa, mutta henkilöstö päättää, mitkä näistä todella toteutetaan!

Kaksi jo käytössä olevaa henkilöstöetua on nostettu myös arvioitavaksi, jotta nähdään miten olemassa olevat edut sijoittuvat äänestyksessä.

Vaikuta siis nyt ja valitse 5 ehdotusta, jotka ovat mielestäsi merkityksellisimpiä ja jotka tulisi ehdottomasti toteuttaa? Vastaathan perjantaihin 10.11 mennessä!

Linkki kyselyyn: <https://fi.surveymonkey.com/r/xxxx>

Liite 2. Henkilöstökysely





MERKITSE 5:

- KK-AAMIAINEN: Joka kuukausi tarjoillaan herkullinen aamiainen jokaisella ZF-toimistolla.
- MA-HEDELMÄT: Tuoreet hedelmät joka maanantai jokaisella ZF-toimistolla.
- FAMILY TEMPAIZEE: Unelmien työpäivä & Oktoberfest -tyyppiset tempaus 4 kertaa vuodessa jokaisella ZF-toimistolla.
- ZF-MAINOSSEINÄ: Markkinointialan kilpailuissa menestyneet työt kehyksiin ja seinälle esille kaikkiin toimistoihin.
- JOHTOPANEELI: Johdon paneeli henkilöstölle kerran kvartaalissa. Johto vastaa kysymyksiin ja kertoo ajankohtaisista asioista. Paneeli striimataan kaikkiin toimistoihin.
- ZF CONNECT: Kaikki eri ZF toimistojen koulutukset ja kk-palaveri tallennetaan ja jaetaan kaikille sekä suorana että tallenteella.
- PALKITZEMISHYLLY: Hyllyssä leffalippuja, karkkia, lounareita, legoja tms, josta tiimi voi hakea palkinnon työntekijälle hyvin tehdystä työstä. Palkinto + perustelu + palkinnon saanut henkilö ilmoitetaan myös #kehuhaisee -kanavalla Slackissa.
- ZF-BOX: Virtuaalinen kehu-, palaute-, ja kitinäboxi. Palautteen/kehun/kitinän voi antaa anonyyminä milloin vain. PHO käsittelee viestit ja välittää ne eteenpäin oikeille henkilöille.
- URATARINAT & TYÖNTEKIJÄVIDEOT: Verkkosivuille & YouTubeen tarinoita ja videoita työntekijöistä + työskentelystä ZF:ssä.
- ZEETRAINEE-REKRYPÄIVÄ: Useat potentiaaliset hakijat + luovat workshopit + ZF workshoppien vetäjät tuodaan yhteen rekrypäivänä, jossa hakijoita pyydetään suunnittelemaan esimerkiksi some/mainoskampanja tietylle tuotteelle. Parhaat kutsutaan haastatteluihin, joiden jälkeen valitaan ad-/viestintä-/digi-/some-/proikkariharkkarit.
- KOULUTUSTILAISUUS EI VALITUILLE: Ei-valituille harjoittelijahakijoille järjestetään mainosalan koulutustilaisuus, tarkoituksena luoda positiivista työnantajamielikuvaa ZF:stä.
- TERVEYSTURVAVAKUUTUS: (Jo käytössä oleva etu)
- LIIKUNTA/KULTTUURISETELIT: (Jo käytössä oleva etu)
- FAMILY HARRAZTAA: Harrastuskerhoja ihmisiä kiinnostavista asioista, joita ZF voi tukea (Helsingissä jo sähly & jooga) Jos valitset tämän, kommentoi minkä harrastuksen kerhoa toivoisit?

Liite 3. Kaikki 42 ehdotusta matriisissa ja ehdotusten selitykset

| KAIKKI | PIENI VAIKUTUS | VAIKUTTAVA | VAIKUTTAVIN |
|-----------|-----------------------------|---|---|
| HELPPOUS | #KEHUHAISEE* MINI-IDEAZ* | ZF CONNECT* WIICII PALAUTE* MA-HEDELMÄT* KK-AFTERWORKZ* PALKITZEMISHYLLY* ZF-BOX* ZF DREAMZ* OPEN ZEE* | HARKKARIBLOGI* ZEETRAINEE-REKRYPÄIVÄ* KK-AAMIAINEN* MITÄZ ZITTEN* ZUTURE ZEE FAMILY TEMPAIZEE* URATARINAT & TYÖNTEKIJÄ- VIDEOT* |
| | PROUDZ* KESÄZEET* | | |
| | | FAMILY HARRAZTAA* MENTORZ* OLIOZ* REKRYTAPAHTUMAT* ETÄZ* ZF-SOMESTRATEGIA + TOTEUTUS* 24H LUOVAZ* KOULUTUSTILAISUUS EI- VALITUILLE* SICK-KID SERVICE* | TOIVEEZ* HARKKAREIDEN PEREHDY- TYSOHJELMA* LUOVAT REKRYILMOITUKSET* FAMILY CELEBZ* TYÖNTAZAUS* MAINOZSEINÄZ* PROJECTZ* KUUKAUDEN ZEE* JOHTOPANELZ* EZIMIES-KOULUTUS* KONKAREIDEN 6 KK PEREH- DYTYSOHJELMA* KONKAREIDEN REKRYPRO- SESSI* NOMORE-YT* |
| VAATIVUUS | | GPTW 2018* | |

Ehdotusten väri kuvaa seuraavia osa-alueita:

| | |
|---|---|
|  | OSAAMINEN & TYÖSKENTELY |
|  | YRITYSKULTTUURI & ILMAPIIRI |
|  | YLPEYS TYÖSTÄ |
|  | REKRYTOINTI, PEREHDYTYKSI & ULKOINEN TYÖNANTAJAMIELIKUVA |

* TOTEUTETTAVISSA KAIKISSA ZF-TOIMIPISTEISSÄ

VAIKUTTAVIMMAT

HARKKARIBLOGI

ZEETRAINEE-REKRYPÄIVÄ

KK-AAMIAINEN

MITÄZ ZITTEN

ZUTURE ZEE

FAMILY TEMPAAZEE

URATARINAT & TYÖNTEKIJÄVIDEOT

TOIVEEZ

HARKKAREIDEN PEREHDYTYSOHJELMA

LUOVAT REKRYILMOITUKSET

FAMILY CELEBZ

TYÖNTAZAUS

MAINOZSEINÄZ

PROJECTZ

KUUKAUDEN ZEE

JOHTOPANELZ

Osa harjoittelua -> kukin kirjoittaa 1-3 kirjoitusta verkkosivujen Harkkariblogiin

Hakijat + workshopit + vetäjät, parhaat hakijat kutsutaan haastatteluun, joista valitaan ad-/viestintä-/digi-/some-/proikkariharkkarit

Aamiainen 1x kuukaudessa

Mitä haluat oppia seuraavaksi -kysely, opiskelu saman aihealueen ryhmissä (vetäjä sisältä tai ulkopuolelta)

Uutuusteknologiaa (esim. VR) tilataan toimistolle, keksitään uusia ideoita uuden teknologian avulla

Esim. Unelmien työpäivä, Oktoberfest, Suklaa-workshop, karateworkshop, tms - enemmän yhteistä tekemistä

Verkkosivuille & YouTubeen tarinoita ja videoita työntekijöistä + työskentelystä

Toivekeskustelut PHO:n/esimiehen kanssa 6kk välein, luodaan henk.koht urapolku

Selkeä koko harjoittelun pituinen ohjelma/aikataulu tavoitteineen & vastuuhenkilöineen

Luovuutta ilmaisevat videot/kuvat/tekstit ilmoituksiin

Jokaisen syntymäpäivä muistetaan kortilla/kukilla tms. (esimies huolehtii omalle alaiselle)

Työmäärän tasaus tuotantopuolella -> osa töistä systemaattisesti esim. ad-harkkarille = työntekijälle lisää aikaa oman osaamisen kehittämiseksi

Kilpailuissa menestyneet työt kehyksiin ja esille seinälle.

Kokeilu: NB-projektit ilmoitetaan koko talolle, mukaan pääsee kuka tahansa (max. 10 hlö) jolla osaaminen ja motivaatio caseen -> tiimit sekoittuvat enemmän

Sisäinen mainoskilpailu koko Zeeland Familylle: oman tiimin työ ilmoitetaan, laitetaan esille & hlökunta äänestää voittajan -> kaikki näkee mitä projekteja talossa tehdään & pyritään luovempiin ideoihin

Johdon paneeli henkilöstölle ajankohtaisista asioista & kysymyksiin vastaaminen esim. kerran kvartaalissa -> videointi kaikkiin toimipisteisiin

| | |
|------------------------------------|---|
| EZIMIES-KOULUTUS | Kysely esimiestyöskentelystä henkilöstölle -> kehityskohteet -> koulutukset esimiesten kehittämiseksi ja sparraukseen |
| KONKAREIDEN 6 KK PEREHDYTYSOHJELMA | Selkeä, aikataulutettu ja tarpeeksi pitkä perehdytysohjelma konkareille / uusille työntekijöille |
| KONKAREIDEN REKRYPROSESSI | Selkeä rekryprosessi & rekryn aikataulu hakijoille & potentiaalisille rekryille verkkosivuilla -> hakija tietää miten ja missä aikataulussa meillä edetään rekryssä. |
| NOMORE-YT | Lupaus tietystä ajanjaksosta, jonka aikana ei yt-neuvotteluita. -> helpottaa pelkoa työpaikan menettämisestä |
| VAIKUTTAVAT | |
| ZF CONNECTZ | Kaikki eri toimipisteiden koulutukset ja kk-palaveri videoidaan & jaetaan kaikille suorana & tallenteella. -> kaikki pääsevät osallistumaan |
| WIICII PALAUTE MA-HEDELMÄT | Anonyymit palautteet WC:ssä -> palautteen voi kirjoittaa milloin vain, ei vain kerran kk Happy or Notissa. Kerätään viikoittain PHO:n pöydälle. Tuoreet hedelmät toimistolla joka maanantai. |
| KK-AFTERWORKZ | Joka kk kaikille avoimet afterworkit - houkuttimena esim. 1 drinkkilippu niille, jotka tulevat paikalle. |
| PALKITZEMISHYLLY | Hyllyssä leffalippuja, karkkia, lounari, legoja tms, josta tiimi voi hakea palkinnon työntekijälle hyvin tehdystä työstä. |
| Z-BOX | Kehu-, ehdotus- ja kitinäboxit. (Vaihtoehto Wiicii-palautteelle) |
| ZF DREAMZ | Kuvataan henkilöstön unelmia (esim. Valokuva) & laitetaan kehyksiin työpöydälle muistuttamaan jokaisen omasta unelmasta jonka vuoksi töitä tehdään. |
| OPEN ZEE | Tiimi voi ehdottaa omaa projektia esiteltäväksi, ja kuukausittaisissa tilaisuuksissa esitellään miten projekti sai alkunsa, miten se toteutettiin jne. |
| FAMILY HARRAZTAA | Harrastuskerhoja ihmisiä kiinnostavista harrastuksista, joita firma voi tukea. (Sählyn & joogan lisäksi) |
| MENTORZ | Mentorointiohjelma talon sisällä -> kukin voi ilmoittautua mentoroitavaksi tai mentoriksi -> yhdistetään ihmiset |
| OLIOZ | Henkilökunta esittäytyy: kuva, titteli, osaaminen, tehdyt työt & asiakkuudet, kiinnostuksen kohteet osaamisen kehittämiseksi, kukin päivittää omaa sivua jatkuvasti (Sisäinen intra?) |

REKRYTAPAHTUMAT

ETÄZ

ZF-SOMESTRATEGIA + TOTEUTUS

24H LUOVAZ

KOULUTUSTILAISUUS EI-VALITUILLE
GPTW 2018

PIENI VAIKUTUS

#KEHUHAISEE

MINI-IDEAZ

PROUDZ

KESÄZEET

SICK-KID SERVICE

ZF osallistuu eri rekrytilaisuuksiin & sopii oppilaitosyhteistyöstä, opiskelijoiden tutustuminen toimistolle tms.

Kaikille mahdollisuus etätööhön esim. 1krt/kk esim. tehokkaan lainaläppärin avulla

Selkeä ja suunniteltu ZF-somestrategia & vastuhenkilöt päivityksistä

Luovalle tiimille 24h aikaa luoda uusi luova idea asiakkaalle, paikka & tyylily vapaa

Ei-valituille harkkareille järjestetty alan koulutustilaisuus -> luo positiivista työnantajakuva ZF:stä
Osallistuminen Great Place to Work -kilpailuun

Työkaverin kehuminen hyvästä työstä (jo olemassa Slackissa, tänne ilmoitetaan myös kun joku saanut palkintohyllystä palkinnon)

Ideointitiimit lähtevät hakemaan inspiraatiota talon ulkopuolelta kahvilasta, puistosta, rannalta tms.

Työt, joista tiimi erityisen ylpeä, nostetaan verkkosivuille blogiin. Tiimihaastattelu + kuva työn ympärillä.

Kesäkuun harkkarit: työntekijöiden omia 14-17v lapsia/sukulaisia kuukaudeksi töihin ja avuksi helppoihin töihin.

Sairaalan lapsen hoitopalvelu.

Liite 4. Happy or Not -henkilöstökysely

The ZEELAND FAMILY

The Zeeland Familyn henkilöstökysely - marraskuu 2017

* 1. Kuinka tyytyväinen olet työhösi Zeeland Familyllä? / How satisfied are you with your position at Zeeland Family? (1-5)

- Erittäin tyytyväinen / Very satisfied Melko tyytyväinen / Somewhat satisfied En niin tyytyväinen / Not that satisfied Jokseenkin tyytymätön / Somewhat dissatisfied Erittäin tyytymätön / Very dissatisfied

* 2. Mitä mieltä olet yrityksestä kokonaisuutena? / How do you feel about the company as a whole? (1-5)

- Erittäin hyvä / Very good Hyvä / Good Ei niin hyvä / Not that good Huono / Bad Erittäin huono / Very bad

3. Miksi olet sitä mieltä? / Why do you feel that way?

4. Mikä yksi asia tekisi sinut onnellisemmaksi ensi kuussa? / What one thing would make your happier next month?

Loppu